Pierre Fayard

# Vincere senza combattere

Da Sun Tzu ai 36 stratagemmi:
l'arte della strategia
secondo l'antico pensiero cinese

SAGGI

PONTE ALLE GRAZIE

# Presentazione

Capacità di analizzare situazioni e contesti, uso dell'astuzia e della creatività, decifrazione dei segnali che annunciano il cambiamento, attenzione a non sprecare energie e ricerca dell'armonia: queste le doti dello stratega come emergono da due grandi libri sapienziali cinesi, *L'arte della guerra* di Sun Tzu e *I 36 stratagemmi*.

Fedele all'essenza profondamente pragmatica dell'antico pensiero cinese, Pierre Fayard ha scritto questo libro con il proposito di rendere espliciti all'orecchio e alla mente di noi occidentali i contenuti originariamente espressi in formule poetiche e metaforiche, creando così un ponte tra mentalità orientale e sensibilità occidentale. Utilizzando storie esemplari, antiche o modernissime, lontanissime o vicine alla nostra quotidianità, questo libro spiega, chiarisce, approfondisce le massime alle quali sempre più, nel nostro mondo complesso e globalizzato, si ispirano coloro che vogliono coglierne le sfide, nelle decisioni che riguardano la propria vita di tutti i giorni, o che hanno a che fare con i massimi sistemi della politica e dell'economia.

Pierre Fayard (Dakar, 1951) è professore all'Università di Poitiers, dove si occupa di approccio comparato delle culture della strategia. Esperto della cultura orientale, pratica l'Aikido e studia l'applicazione dei principi delle arti marziali alla vita quotidiana e al management. Nel 2011 Ponte alle Grazie ha pubblicato il suo *Sun Tzu e l'arte della seduzione*.

PIERRE FAYARD

# VINCERE SENZA COMBATTERE

Traduzione di
Rossana Currà
e Chiara Golasseni

PONTE ALLE GRAZIE

Per essere informato sulle novità
del Gruppo editoriale Mauri Spagnol visita:
*www.illibraio.it*

Titolo originale:
*Comprendre et appliquer Sun Tzu.*
*La pensée stratégique chinoise en action*

Il nostro indirizzo Internet è:
www.ponteallegrazie.it

Seguici su Facebook e su Twitter (@ponteallegrazie)

Ponte alle Grazie è un marchio di Adriano Salani Editore s.u.r.l.
Gruppo editoriale Mauri Spagnol

© Dunod, 2007, second edition, Paris
© 2010 Adriano Salani Editore – Milano
ISBN 978-88-6220-899-4

Prima edizione digitale 2013
Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

*A Marc-Aurèle e Gala*
*e in memoria di Antonin*

# Prefazione alla seconda edizione

Il successo della prima edizione di questo libro testimonia di quanto il pensiero strategico e il suo testo di riferimento,[1] la cui origine risale a quasi venticinque secoli fa, siano ancora attuali. Oggi più che mai è necessario che un numero sempre maggiore di persone si avvicinino al pensiero strategico, e questo libro ha proprio l'ambizione di farlo conoscere. Nell'epoca tumultuosa in cui viviamo esso rappresenta un elogio della fluidità, della libertà e dell'apertura mentale, oltre che un'ode alla creatività più sottile.

Per definizione, la strategia si oppone al fatalismo. Da che mondo è mondo essa smentisce puntualmente tutto ciò che i modelli previsionali definiscono come ineluttabile. Accanto alla scienza, ma distinta da essa, è tra le attività più spiccatamente umane e condivise, a cui è naturale ricorrere. Nella sua variante cinese, in particolare, si pone agli antipodi di modelli che si pretendono rigidi e definitivi e che millantano metodi infallibili per raggiungere i propri scopi. Come se fosse possibile incatenare la volontà degli altri uomini e predicare loro come comportarsi per essere coerenti con le aspettative e la mentalità di un leader onnipotente come il dio dei Vangeli! Queste catastrofiche illusioni omettono un dettaglio non proprio trascurabile, e cioè che la realtà non aspetta i pronunciamenti di un qualche stratega per obbedire ai suoi imperativi e seguire le sue decisioni. Fortunatamente, essa è molto più ricca e malleabile di ciò che l'approccio razionale riesce a imprigionare nelle sue interpretazioni lineari.

La via cinese alla strategia è dialettica e si ridefinisce ogni volta in funzione della gamma di possibilità che ogni situazione racchiude in sé: dapprima le svela, e poi conforma a esse l'azione. L'architetto sino-americano Pei, incaricato di ristrutturare il Louvre, cominciò mettendosi in ascolto del luogo e impregnandosene prima di avanzare una qualsiasi idea di progetto. Secondo lui la maestosa piramide in vetro che oggi sovrasta il museo era in un certo senso già contenuta e generata dallo spazio stesso

della Cour Napoléon. Di qui a dire che anche l'armonia è strategica il passo è breve, ma una tale affermazione ci condurrebbe lontano da questa prefazione. La cultura strategica dell'antica Cina, così come quella giapponese,[2] si fonda sulla capacità di cogliere a livello sensoriale degli orientamenti presenti allo stato embrionale. Aprendosi agli insegnamenti della natura, accogliendola con sensibilità e perspicacia, lo stratega diventa capace di fare di lei un'ispiratrice e un'alleata. Disponendosi ad ascoltare, amplifica le proprie capacità e genera aperture e trame che il pensiero logico, isolato e avulso dalla realtà, non potrebbe concepire né immaginare. C'è di che riflettere e sicuramente da applicare in questi tempi travagliati, la cui potenziale fecondità è ancora tutta da rivelare!

Rispetto alla prima, questa edizione contiene sei stratagemmi supplementari, scelti tra quelli appartenenti agli ultimi tre gruppi del classico dei *Trentasei stratagemmi* cinesi: delle battaglie per confondere (4), delle battaglie d'avanzamento (5) e delle battaglie perse (6). Di ciascun gruppo, in questa sede, sono stati ripresi due stratagemmi: *19. Lavorare in montagna* e *20. La confusione opportuna* (per confondere); *29. Arruolare la forza avversa* e *22. Rendere l'inutile indispensabile* (d'avanzamento); e, infine, *31. Il favore fatale* e *32. La delusione paradossale* (battaglie perse). Invece di mantenere la numerazione originale dell'edizione cinese, abbiamo preferito sottolineare la continuità degli stratagemmi all'interno di questo libro e quindi raggrupparli in un'unica sezione intitolata *Stratagemmi degli estremi rimedi*. Come nell'edizione precedente, la conclusione spetta al trentaseiesimo: la fuga è lo stratagemma migliore. Per aiutare il lettore a memorizzare gli stratagemmi, associando le loro formulazioni tradizionali a quelle proposte dall'autore, in appendice è stata inserita una tavola riassuntiva in cui a ogni stratagemma vengono associati una frase che ne riassume il principio, e il riassunto della storia utilizzata come esempio.

San Paolo, luglio 2007

# INTRODUZIONE

Ormai le citazioni dal classico di Sun Tzu, *L'arte della guerra*,[3] non si contano più, anche se questo libro è stato scritto più di quattro secoli prima della nascita di Cristo. Oggi, all'alba di un nuovo millennio e in tutti i continenti, un numero sempre crescente di politici, imprenditori, amministratori, attivisti, militari o semplici cittadini dichiara di considerarlo il proprio testo di riferimento. Tuttavia, bisogna ammettere che tra la seduzione intellettuale, addirittura poetica, che il testo esercita e l'applicazione dei suoi principi e delle sue esortazioni su un piano sia teorico che pratico il passo è ancora lungo.

Affermare che l'arte della guerra è come «l'acqua che evita le alture e riempie le cavità» è una cosa, interpretare la massima come un'esortazione a evitare gli ostacoli e ad adattarsi alla cornice di una situazione per procedere inesorabilmente, ma senza sforzo, è un'altra.

Il lettore occidentale, che per rappresentarsi un'immagine ricorre istintivamente a qualcosa di diretto e visibile, per afferrare e far proprio il modo in cui opera il pensiero strategico cinese ha bisogno di chiavi interpretative e immagini familiari. Questo libro vuol essere proprio un invito a familiarizzare con tale pensiero, e ambisce ad arricchire le modalità con cui la realtà può essere afferrata in tutto il suo potenziale,[4] ed esercitare così la propria volontà. Si tratta di una prospettiva assolutamente attuale, perché la rete, il flusso, lo scambio continuo e la continua trasformazione sono elementi essenziali tanto nella cultura cinese quanto nella cosiddetta società informatica su scala planetaria.

La cultura strategica della Cina tradizionale è profondamente marcata dalle caratteristiche fisiche e demografiche di un paese immenso, la cui storia si calcola in millenni e la popolazione in centinaia di milioni di individui. Sia la Cina antica sia quella contemporanea, per sopravvivere e realizzare i propri obiettivi, non hanno potuto prescindere da due principi

fondamentali: l'economia e l'armonia. La corretta gestione delle risorse e l'eventuale distruzione di quelle altrui – se l'altro è un antagonista – rappresentano un punto fondamentale del modo di relazionarsi strategico e dell'interazione tra volontà diverse. Chi riesce a ottimizzare l'impiego dei mezzi che ha a disposizione è considerato saggio e virtuoso. Il suo successo sarà tanto più celebrato quanto più avrà saputo attivare risorse che non gli appartengono: quelle dei collaboratori, dei concorrenti o addirittura dei nemici, attraverso sotterfugi o stratagemmi.

Tutta la storia della Cina ruota attorno alla conquista e al mantenimento dello Stato in quanto unità efficiente, che regola gli scambi in modo sufficientemente armonioso da garantire la continuità. Perfino nei periodi più travagliati, detti dei «Regni combattenti», durante i quali i signori della guerra si contendevano i territori del paese, il punto di riferimento era pur sempre l'unità dell'Impero, da ricostruire ogni volta su nuove basi. L'arte di durare è il cuore di questa cultura della strategia; possiamo affermare che i cinesi hanno saputo trasformare il tempo in spazio, trasformando battaglie perse in acquisizioni territoriali mediante la sinizzazione dei loro conquistatori, dapprima mongoli e poi manciù. Oggi una parte della Mongolia è cinese, e la Manciuria lo è integralmente. Durante l'Impero di Mezzo la relativa scarsità di beni è controbilanciata da una grande abilità nel servirsi del tempo a proprio vantaggio. Proprio mediante il controllo della dimensione temporale i cinesi si procurano libertà di manovra e traggono profitto dal mutare delle circostanze.

### *Quando il saggio è uno stratega*

Come ben simboleggia il gioco di origine cinese *wei chi*, più noto con il nome giapponese di *gioco del go*, in Cina il controllo del territorio è sinonimo di vita. La sicurezza della creazione, del mantenimento o dell'espansione dei territori dipende innanzitutto dalla solidità e dall'affidabilità delle comunicazioni interne tra i loro elementi costitutivi. In questo caso, le relazioni sono più importanti delle componenti stesse. Per Sun Tzu,[5] contemporaneo del greco Tucidide, la qualità dei legami tra il generale e le sue truppe o tra il principe e i suoi sudditi è la migliore garanzia di invincibilità.

Gli intermediari svolgono un ruolo preponderante nella cultura strategica cinese poiché rappresentano delle articolazioni fondamentali, elementi cardine della stabilità o del suo opposto, il disequilibrio. Per garantirsi l'invincibilità, che per Sun Tzu è l'obiettivo primario, lo stratega deve fare in modo di istituire un tessuto di relazioni eque e ritualizzate, in grado di articolare in un insieme coerente e reattivo un esercito, un'impresa o un paese. Per Sun Tzu, l'invincibilità non deriva necessariamente dall'accumulo di strumenti di offesa e di difesa, bensì dalla fiducia che lega un potere riconosciuto come giusto e legittimo a chi è da esso comandato o governato. Senza questa fiducia chiunque pretenda di detenere il potere finisce per non essere altro che una «tigre di carta»,[6] secondo l'espressione di Mao Tse-tung: le sue sembianze sono quelle di una tigre, ma in realtà è vulnerabile come la carta che si può sgualcire, strappare o bruciare facilmente.

Ecco perché il sovrano, quando condivide gioie e dolori del popolo, si garantisce la solidità del suo sostegno. Una volta acquisita l'invincibilità grazie all'armonia interna e a un'amministrazione ineccepibile, gli errori della parte avversa offrono opportunità di guadagni o vittorie. Se la buona qualità delle comunicazioni produce forza, il suo opposto genera debolezza, ed è proprio tale debolezza che lo stratega svela o suscita negli avversari o negli oppositori. Quanto più le relazioni tra le componenti dell'edificio sociale sono imperfette, tanto più esso tende a dissipare le proprie risorse e, di conseguenza, si incrementa il vantaggio dello stratega virtuoso. Sì, perché in Cina il saggio è uno stratega!

Armonia ed economia consentono di durare, difendersi ed espandersi. Occorre svilupparle in se stessi e abbatterle negli altri, in caso di conflitto o di concorrenza. In quest'ottica il ricorso agli stratagemmi è lo strumento più indicato, proprio perché è economico in termini di dispendio di risorse. La fluidità nelle relazioni e la buona circolazione delle energie garantiscono il mantenimento in vita e la salute del gruppo, che si tratti di una famiglia, di un'impresa, della società nel suo complesso o del suo apparato militare.

Tutto ciò lo si ritrova nei movimenti armoniosi, fluidi e ininterrotti dell'arte marziale emblematica della Cina, il *Tai chi chuan*, che si traducono in un'attività di ogni parte del corpo e del corpo nel suo complesso, in una danza senza fine. Tutto si muove simultaneamente per evitare il blocco, che è coagulazione, fonte di disordine e malattia. L'energia circola senza

soluzione di continuità ed è garanzia di buona salute e di invincibilità. È noto che lo scopo principale della medicina tradizionale cinese era il mantenimento del paziente in buona salute (invincibilità) e che si faceva ricorso alla cura soltanto nel caso in cui il medico avesse fallito nell'interpretare, regolare e ri-orientare i flussi. Analogamente, il mandarino, funzionario letterato, assicurava la salvaguardia degli equilibri dinamici, cioè dei flussi, in quel grande corpo che era l'amministrazione dell'Impero.

La filosofia dello *yin* e dello *yang*, che interpreta il mondo come una continua trasformazione, è alla base della cultura strategica della Cina tradizionale. Dall'interazione costante di questi due principi opposti *e* complementari deriva un mutamento incessante di cui è fondamentale saper riconoscere i movimenti iniziali. Per trarne un vantaggio, è meglio adattarsi a questo moto piuttosto che subirlo. L'abilità nell'interpretare i tenui segni dei mutamenti in corso o futuri non appartiene quindi a chi è dotato di una maggiore forza fisica, bensì a chi è più saggio, cioè all'uomo di virtù e conoscenza. È per questo che nella Cina antica i sovrani e gli imperatori hanno sempre voluto al proprio fianco i consiglieri migliori, coloro cioè che erano ricchi di saggezza, preveggenza e astuzia.

La comprensione della realtà e la capacità di capire in profondità i mutamenti in corso permettono di gestire una situazione e di agire con cognizione di causa, anticipando e assecondando le dinamiche di trasformazione che favoriscono il vigore o il deperimento. Ecco di nuovo le nozioni di economia e armonia! Lo stratega agisce in modo paradossale: governa i flussi assecondandoli, proprio perché ne conosce le dinamiche. Si pone in sinergia con essi e ne penetra la logica. Favorendoli viene favorito da qualcosa di più forte di lui e per questo una sottomissione totale può rivelarsi una dominazione sottile e invisibile. Una grande flessibilità si trasforma in una forza tremenda in quanto inafferrabile. L'oceano – si dice – è qualcosa di inafferrabile, ma può trascinarci con sé. Se lo stratega è un uomo saggio, colui che fallisce invece non è in alcun modo scusabile, perché la sconfitta è il risultato, se non la prova, della sua mancanza di virtù. Pertanto è legittimo e naturale che egli venga annientato senza potersi appellare al perdono.

Ed è sempre lo stesso scrupolo di economizzare le risorse che fa dire a Sun Tzu che le armi sono strumenti di malaugurio a cui bisogna fare ricorso

solo come ultima possibilità. Lo scontro diretto è oneroso, rischioso e distruttivo. Un paese sottomesso con la forza è difficilmente controllabile e il beneficio della vittoria risulta minimo. Superare il risentimento, smorzare il desiderio di vendetta, attenuare il dolore... tutto ciò è antieconomico. Ecco perché la migliore strategia possibile non cerca lo scontro diretto e aperto con le truppe avversarie o l'assalto alle piazzeforti, ma si attacca ai piani del nemico e alla sua attitudine mentale, scrive Sun Tzu.

Lo stratega che riesce a intuire le intenzioni del suo avversario e ad approfondirne la conoscenza ha già in tasca una parziale vittoria. È evidente la distanza dal grande classico della strategia occidentale, il *Della guerra* di Carl von Clausewitz,[7] che considera prioritario l'annichilimento della forza maggiore dell'avversario, in modo da metterlo in condizione di non potersi più difendere e imporgli così la propria volontà. Al contrario, in Cina sono la sottigliezza e addirittura la sensibilità a fare la differenza quando si cerca di cogliere i meccanismi con cui funziona la mente dell'avversario. L'accumulo o l'impiego di mezzi materiali interviene solo in un secondo tempo. Piuttosto che attaccare dall'esterno le forze ostili per mezzo delle armi, conviene colpire il nemico dall'interno attraverso la destabilizzazione, ad esempio minando le relazioni che intercorrono tra le sue componenti. In quest'ottica la conoscenza dell'altro, della natura delle sue comunicazioni interne e con l'ambiente esterno è strategica. Lo stratega-saggio gioca questo potenziale a suo favore, orientandolo secondo le correnti che lo muovono. Discordia e sperpero sono i vettori migliori per destabilizzare il nemico. Passioni, egoismi, pretese, flagelli naturali, faziosità, gelosie, ambizione... non solo rappresentano dei punti di appoggio, ma anche delle leve di destabilizzazione che lo stratega mette in azione discretamente, rimanendo sempre nell'ombra. Così, la preda cade nelle grinfie del predatore senza che questi appaia tale. In apparenza si tratta solo del semplice lavorio della natura che trasforma ogni situazione, senza lasciar trasparire che «qui la gatta cova... uno stratega».

La comprensione del cambiamento e la creatività strategica consentono di vincere a distanza, idealmente senza nemmeno esporsi. Piuttosto che operare nella sfera del visibile, solida e resistente, è più economico agire nelle fasi preliminari. Successivamente, i cicli di trasformazione, crescita e decrescita, faranno il resto e a quel punto si tratterà solo del corso naturale delle cose...

Come il saggio, lo stratega ideale è senza volontà,[8] senza attitudini stabili né ideali scolpiti nel marmo. Egli plasma il suo comportamento a immagine dell'acqua, se mai è possibile azzardare una simile enunciazione. Proprio perché l'acqua non ha una forma determinata, scrive Sun Tzu, essa assume quella di ciò che la contiene, si adatta alla topografia del terreno o alla situazione che incontra. In un vaso, essa è vaso, in una bacinella, è bacinella, su una superficie piana si allarga, col caldo è vapore, col freddo intenso gela, è brina o ghiaccio, su un rilievo accidentato o su un pendio, precipita... Solo adattandosi alle condizioni mutevoli l'acqua permane ciò che è. La stessa cosa, secondo Sun Tzu, deve accadere nell'arte della guerra o, più in generale, nella strategia. Clausewitz afferma qualcosa di analogo quando scrive che la guerra è un autentico camaleonte. Ma soprattutto l'acqua rappresenta un potenziale per il fatto che soggiace alle leggi della gravità: l'arte dello stratega consiste nel trarne il massimo dell'effetto mettendo in relazione i vari aspetti di una situazione.

Sun Tzu, infatti, raccomanda allo stratega di non aspettarsi la vittoria dai suoi soldati, ma dal contesto in cui li dispone. Per lui, la forza o la debolezza, il coraggio o la codardia non sono qualità intrinsecamente legate alla natura dei soldati. Esse dipendono dal contesto in cui i soldati devono agire, perché è la situazione che rende i combattenti forti e coraggiosi o deboli e pavidi. Un potenziale di azione si concentra come una diga in cui si accumulano enormi quantità d'acqua e di cui si aprono gli sbocchi al momento opportuno. Più forte è il dislivello, più potente sarà la corrente che travolgerà ogni cosa al suo passaggio e, naturalmente, avrà la meglio sulla più solida delle resistenze. La vittoria scaturisce proprio dalla qualità del rapporto tra due condizioni e non dalla semplice proporzione numerica tra le forze. L'arte strategica dell'antica Cina è una manipolazione di circostanze. Ma questa cultura, che è a fondamento della sopravvivenza plurimillenaria della Cina, può anche essere intesa come una scuola di saggezza, una via o un *do*, nell'accezione giapponese di cammino di perfezionamento per accedere alla conoscenza e all'armonia.

*L'astuzia, un'arte maggiore*

In Occidente quella che viene definita astuzia bellica è considerata un'arte minore, addirittura accessoria. Al contrario, in Cina essa rappresenta una modalità strategica fondamentale, economica e adatta a una cultura in cui la capacità di trarre vantaggio dal tempo è imprescindibile. L'essenza degli stratagemmi è strettamente legata a una particolare visione del mondo, a una filosofia, addirittura a una cosmogonia. Adeguarsi alle leggi della natura, fondersi e conformarsi a esse per poterle dirigere più efficacemente è una formula che non mancherà di sorprendere la mente occidentale, abituata a distinguere tra stati *inalterabili* e incline a trasformare dall'esterno la realtà applicando una volontà di trasformazione.

Nella filosofia dello *yin* e dello *yang* la più grande sottomissione è preludio allo scaturire della forza più smisurata. Tale convinzione si radica nella pratica di una sensibilità intelligente che percepisce, sotto lo strato delle manifestazioni tangibili, l'opera di opposti-complementari (*yin* e *yang*, appunto) la cui permanente interazione presiede al cambiamento. Per i cinesi, più e meno, forte e debole, vero e falso, pieno e vuoto, luminoso e oscuro non esistono in quanto qualità stabili e indipendenti. Al contrario, essi sono assolutamente relativi e *inter*dipendenti. *Uno* è anche condizione dell'*altro* in un processo ininterrotto che, per definizione, non può escludere il suo opposto e privarlo dell'esistenza. Di fatto, bisogna tenerne conto. Se uno dei versanti della montagna è avvolto dal buio, l'altro dev'essere immerso nella luce... L'uomo non esiste senza la donna e viceversa, il ciclo di una relazione sessuale inverte le qualità del forte e del debole. Il seme porta in sé l'esistenza della pianta che, una volta raggiunto il suo apogeo, produce un nuovo seme. Si tratta di manifestazioni momentanee dell'energia: ogni cosa finisce per trasformarsi nel suo contrario, dopo averlo generato.

L'arte degli stratagemmi nella sua versione cinese non si impone attraverso lo scontro frontale, bensì attraverso l'adattarsi per condurre il gioco[9] in modo tale che l'*io*, apparentemente, si confonda con l'opera della natura. L'intelligenza sensibile individua i potenziali che ogni circostanza ha in sé, perché animata dalla dinamica dei contrari. La via della strategia cinese procede dal femminile al maschile, cioè inversamente rispetto a quanto avviene nella sensibilità occidentale. Nel gioco del *go* il vuoto preesiste al pieno, mentre nel gioco degli scacchi all'inizio della partita tutti i pezzi occupano la scacchiera. Al contrario, sul *goban*[10] non viene disposta

alcuna *pietra* e tocca al giocatore con le pietre nere fare la prima mossa, partendo dai bordi.

In un primo tempo l'attitudine strategica, che opera essenzialmente in modo indiretto, trascura gli interessi propri del soggetto, perché essi rischiano di disturbarlo e limitarne la visione, finalizzando in modo troppo diretto le sue aspettative. Il lavorio della natura lascia impronte molto delicate, che è impossibile sentire se si calzano zoccoli pesanti. È decisamente più vantaggioso anteporre agli interessi individuali e immediati la capacità di essere ricettivi e la disponibilità di fronte all'ambiente. L'approccio iniziale è strategico, aperto, globale e gioca su tempi lunghi, perché bisogna identificare e accumulare il maggior potenziale possibile, senza idee preconcette. Anche in questo si differenzia da un atteggiamento essenzialmente tattico, chiuso, limitato e preoccupato di raggiungere obiettivi a brevissimo termine.

Le definizioni troppo frettolose, così come un'eccessiva fermezza nelle intenzioni, *bloccano il mondo dei possibili*. È l'atteggiamento opposto a quello che mira a identificare flussi e potenziali disponibili di cui servirsi per agire *con* l'ambiente esterno. È paradossale, o quantomeno sorprendente, che il pensiero strategico della Cina tradizionale si riveli in tutta la sua attualità proprio nel mondo globale e interdipendente che conosciamo oggi. Detto questo, è chiaro che non si può prescindere totalmente dalla volontà e dalla determinazione, ma l'approccio diretto può essere auspicabile solo dopo che tutti gli aspetti di una data situazione sono stati inseriti in una visione più ampia. E questo vale in Cina come altrove.

L'arte strategica cinese si ribella all'idea di azione individuale, atomizzata, autarchica e avulsa dal concorso della natura. Poiché il mondo è evoluzione permanente, ogni situazione è solo un istante particolare all'interno di un ciclo. Una posizione di forza, spesso, è il prodotto di una debolezza precedente che ha subito una trasformazione. Da un'eccessiva fiducia nella propria forza – a quel punto illusoria perché non si riesce a distinguere tra la natura *relativa* del momento in cui si è effettivamente forti e una pretesa forza assoluta, atemporale, incorruttibile e indipendente dalle circostanze e dal loro evolvere – può derivare una vulnerabilità. La debolezza succede alla forza secondo ritmi più o meno lunghi.

Ogni principio, *yin* o *yang*, scaturisce dall'interno del suo opposto, che gli è complementare. Tali principi non esistono isolatamente e ciò significa

che la loro interazione e quella tra le diverse intenzioni[11] sono una sorgente inesauribile di creatività strategica. Se i ritmi lunghi non sono favorevoli, il ricorso a ritmi più serrati, o meglio, a dei «microritmi» in cui l'alternanza tra forza e debolezza avviene a cadenza accelerata, spalanca molte possibilità.[12] Se ci si trova di fronte un esercito armato fino ai denti, ciò che a livello tattico risulta inattuabile può diventare accessibile se si è capaci di decifrare e sfruttare l'alternanza dei ritmi data da coppie di opposti come inspirazione/espirazione, l'intermittenza tra attenzione e rilassamento, o ripensando l'interazione tra le intenzioni di soggetti diversi su altri terreni o su una scala più ampia.

L'atteggiamento strategico insegna a vedere dietro ogni manifestazione visibile non tanto una realtà rigida che va affrontata, quanto piuttosto uno stato transitorio, manifestazione di un momento di trasformazione dell'energia. L'arte strategica cinese raccomanda di non cercare di agire a livello locale, in modo immediato, ma sul piano dell'evoluzione globale dei flussi. Il saggio stratega, come un avveduto cartografo, ricalcola continuamente la propria posizione, accelera o rallenta senza cadere nella trappola dell'attrazione fallace e ingannevole delle forme. Una sciabola non è pericolosa in sé ma in funzione delle condizioni e dell'abilità di chi la maneggia e della situazione in cui questi si trova ad agire.

### *Il classico dei Trentasei stratagemmi*

Esiste un importante trattato che permette di attualizzare il pensiero strategico della Cina antica e di riadattarlo a epoche più moderne in modo che anche il lettore occidentale possa comprenderlo, per trarne ispirazione nella sua pratica quotidiana.

Nel trattato cosiddetto dei *Trentasei stratagemmi* sono confluite le interpretazioni che diversi autori cinesi nel corso dei secoli hanno fornito su una serie di elementi di base che potremmo definire *applicazioni strategiche*.

Ogni stratagemma si presenta nella forma di quattro ideogrammi che bisogna interpretare e adattare alle circostanze in cui si rendono necessari. A differenza dell'*Arte della guerra* di Sun Tzu, quest'opera non è riconducibile a un'unica penna, bensì a diversi autori che si succedono

attraverso vari periodi e luoghi diversi della diaspora cinese. Il numero di occidentali che leggono e reinterpretano queste *applicazioni* è in continua crescita. In generale, questi stratagemmi possono essere sfruttati in ogni situazione in cui interagiscono volontà diverse, siano esse politiche, militari o economiche, ma anche nell'amministrazione, nei negoziati e nelle relazioni interpersonali.

Non appena una volontà si palesa in un contesto più o meno complesso, può ricorrere a queste applicazioni strategiche per raggiungere i propri scopi. Tuttavia la loro conoscenza non garantisce automaticamente la riuscita, così come l'impiego di un programma di videoscrittura non crea automaticamente talenti letterari. L'utilizzo di questi stratagemmi in situazioni specifiche richiede non solo intelligenza, nel senso di una sottile capacità di comprendere i potenziali in gioco, le intenzioni e le relazioni, ma anche creatività, astuzia e un grande senso del ritmo. Proprio come la strategia, lo stratagemma non si fonda su una scienza esatta in cui delle condizioni che si pretendono *identiche* potrebbero produrre risultati calcolabili e prevedibili.

Le circostanze, ma soprattutto i protagonisti, non sono mai gli stessi. Le loro capacità e il loro livello di conoscenza sono in continuo accrescimento e trasformazione.

Misurandosi con interessi diversi, alle prese con contesti mutevoli e poco controllabili, lo stratagemma ha forse maggiore affinità con l'arte che non con la scienza.

Le versioni e i commentari del classico dei *Trentasei stratagemmi* sono innumerevoli e variano secondo gli autori, le epoche e i luoghi, ma anche in funzione degli ambiti di applicazione. Ad esempio, ne esiste una variante particolare riferita alle dinamiche familiari e alle relazioni tra uomo e donna. Nel presente libro si farà riferimento a una decina di versioni francesi, inglesi, spagnole e italiane. E dunque, per quale ragione aggiungerne una di più? Tale scelta è il risultato di parecchi anni di studio e insegnamento, ma soprattutto di una constatazione che ritengo utile chiarire.

I lettori dell'*Arte della guerra* di Sun Tzu sanno per esperienza che le modalità espressive del pensiero cinese divergono profondamente da ciò a cui siamo abituati in Occidente. La possibilità di comprendere una cultura strategica orientale presuppone che il modo di pensare occidentale si adatti a una forma diversa di pensiero, di concettualizzazione, di

rappresentazione, ma anche di espressione. La pratica delle arti marziali giapponesi costituisce un buon esempio. In quanto ex *aikidoka* conservo un personale ricordo di stage seguiti con maestri di nazionalità giapponese (*sensei*). La logica avrebbe voluto che al livello di perfezione mostrato dagli insegnanti corrispondesse un progresso proporzionale dei praticanti: quale senso di meraviglia di fronte alla maestria dei *sensei* che spiegavano certe tecniche, eseguendone i movimenti! Tutto appariva fluido, spontaneo, bello, naturale ed efficace. Finita la dimostrazione, il maestro lanciava il caratteristico grido di *ai dozo* che invitava gli allievi a provare l'esercizio... Ahimé, sul tatami, di quella suprema facilità, di quella perfezione e di quell'economia del gesto non c'era più traccia! C'era uno scarto terribile tra ciò che avevamo ammirato durante la dimostrazione e le nostre capacità effettive di tradurre in azione quell'insegnamento.

Fortunatamente a quel punto subentravano degli insegnanti francesi che cercavano di spiegare in modo dettagliato la sequenza delle varie fasi del movimento attraverso strumenti pedagogici prettamente occidentali. Veniva affrontato ogni aspetto, dalla posizione dei piedi a quella dei gomiti, dall'altezza delle spalle all'orientamento del bacino... Laddove l'insegnante giapponese aveva offerto una forma globale da riprodurre,[13] qui ogni dettaglio era precisato, esplicitato e scandito. Purtroppo, senza questa *occidentalizzazione* di una forma di sapienza e dei suoi contenuti profondi, il rischio di passare accanto a una cultura lontana e grandiosa senza riuscire ad avvicinarla sarebbe altissimo.

È certamente piacevole ascoltare Sun Tzu mentre paragona l'arte della guerra all'acqua che evita le alture e riempie le cavità, ma... e allora? È frustrante che questa constatazione scorra sui nostri neuroni senza impregnarli né renderli fertili, come su una cerata! Ed è proprio per evitare l'effetto *cerata*, sulla quale l'acqua della lettura scivola, che questo libro punta a essere un addomesticatore di cultura, un mediatore, distruttore e costruttore a un tempo di passerelle tra mondi.

In questo libro, per comprendere e applicare Sun Tzu ho scelto di puntare su una selezione di ventiquattro dei trentasei stratagemmi, per offrire una guida a chi voglia affrontare il pensiero strategico della Cina antica.

Il libro si conclude con quello che secondo gli autori è lo *stratagemma per eccellenza*, quello della *fuga*. Quando un conflitto presenta una situazione così disperata che non è possibile trovare una via d'uscita favorevole, la scelta migliore è rappresentata proprio dalla fuga, perché in questo modo si preserva il proprio potenziale per i tempi migliori che, presto o tardi, sicuramente verranno.

Nel testo il lettore potrà trovare le ventiquattro *applicazioni strategiche* scelte e divise in quattro gruppi presentate secondo un identico schema. Ciascuna è introdotta da un titolo, quasi sempre originale e corredato da una o due citazioni e da alcune immagini o espressioni che evocano il contesto e lo spirito dello stratagemma. Vengono anche citati, per offrire un ulteriore riferimento, i titoli correnti del classico dei *Trentasei stratagemmi* pubblicati nelle versioni francesi, inglesi, spagnole e italiane.[14] Una storia, attinta dalla tradizione od originale, dà conto di un'applicazione esemplare di ogni stratagemma. Sono racconti che servono da armatura allo sviluppo di un determinato aspetto del pensiero strategico cinese.

A questo punto, porgiamo un augurio di buona lettura e conoscenza di questa cultura, che è anche il primo passo verso una forma di saggezza. Il nostro più forte auspicio è che essa possa arricchire e stimolare l'intelligenza e l'apertura mentale del lettore, oltre che la sua creatività strategica.

# Parte I

## Stratagemmi in situazione di dominio

Stratagemmi delle battaglie vincenti / Stratagèmes en situation de domination / Stratagems when winning / Stratàgemes des batailles déjà gagnées / Stratagems when in superior position / Estrategias cuando se domina la superioridad

**1**. Nascondere nella luce
**2**. L'acqua evita le alture
**3**. Il potenziale degli altri
**4**. I vasi comunicanti
**5**. Il caos fertile
**6**. La strategia adora il vuoto

La prima serie del classico dei *Trentasei stratagemmi* è detta *in situazione di dominio* nel senso che chi vi fa ricorso non può essere raggiunto dai colpi del nemico. Lo stratega considera il contesto ma non ne è condizionato e dispone di un buon margine di iniziativa. In termini strategici gode di una libertà d'azione superiore rispetto agli altri attori e alla situazione propriamente detta.

Il rovescio della medaglia consiste nel fatto che le sue scelte avvengono alla luce del sole; da qui la necessità di servirsi di astuzie e finzioni mescolando con sottigliezza vero e falso, ombra e luce, illusione e verità... per non rischiare di agire in modo troppo prevedibile.

La prima serie si basa su un approccio piuttosto diretto, anche se quando si tratta di stratagemmi le cose non sono mai tanto semplici, evidenti e a senso unico.

# 1

## NASCONDERE NELLA LUCE

*Ciò che è familiare desta attenzione.*
Proverbio cinese

**L'abitudine rende un segreto sicuro – Un segreto vestito di luce – *Accecare***

| | |
|---|---|
| 卓 | Attraversare il mare per ingannare il cielo / Mener l'empereur en bateau / Abuser l'Empereur et traverser la mer / Cacher le ciel pour traverser la mer / Cross the sea under camouflage / Cross the sea by deceiving the sky / Crossing the sea by treachery / Cross the sea whithout heaven's knowledge / Cruzar el mar confundiendo al cielo |

Durante una campagna militare, l'imperatore del Nord, vittorioso, si accampa con il suo esercito in riva al fiume al di là del quale si sono radunate le truppe nemiche decimate dalla sconfitta. Attraversare il fiume garantirebbe una vittoria totale ma il sovrano, incerto, temporeggia a dispetto dei suoi consiglieri che gli suggeriscono in modo pressante di sferrare un ultimo attacco.

Uno dei consiglieri, stanco di discutere inutilmente, fa costruire un isolotto artificiale sufficientemente ampio per sembrare in tutto e per tutto un autentico campo di battaglia sulla terraferma. Alberi, cavalli, tende... non manca proprio niente. L'Imperatore, con la mente sgombra da ogni inquietudine, si accampa come ogni sera sull'isolotto senza sapere che galleggia, dal momento che ha tutte le caratteristiche di un bivacco in terraferma. Durante la notte, l'isolotto si stacca, attraversa il fiume e di primo mattino l'esercito, ormai pronto a superare qualunque ostacolo al

seguito del suo imperatore, con improvviso vigore smorza le ultime resistenze del nemico sconfiggendolo in modo definitivo.

Il Figlio del Cielo,[15] totalmente tranquillo perché rassicurato dall'aspetto esteriore dell'accampamento, ha superato l'ostacolo con sommo vantaggio: nel bel mezzo dei pericoli che temeva maggiormente non aveva alcuna inquietudine...

Come fare perché un segreto resti tale quando intorno tutti sono molto circospetti? Risposta paradossale: cancellando tutti i segnali e gli indicatori di una dissimulazione volontaria. Nel racconto intitolato *La lettera rubata*, Edgar Allan Poe descrive un'inchiesta minuziosa, che si svolge negli angoli più reconditi, perquisendo i nascondigli più improbabili per ritrovare la lettera in questione, mentre essa è sotto gli occhi di tutti, appesa nell'ufficio del sospettato numero uno. Capovolgendo il detto che recita «Qui gatta ci cova», dove il covare qualcosa allude a una segreta intenzione e la gatta a una circostanza in grado di dissimularla, questo stratagemma fa leva sull'idea generale che l'assenza della gatta presupponga anche l'assenza di qualcosa che viene covato. È normale credere che dove non c'è oscurità non ci siano segreti.

Nel racconto di Poe lo zelante investigatore si prodiga inutilmente perché non tiene in alcun conto l'aspetto della realtà quotidiana. Infatti il principale corpo del reato è perfettamente nascosto proprio perché si trova in piena luce. Un'evidenza accecante provoca il suo contrario: la cecità! Siamo tutti portati a pensare che un progetto occulto, un mistero o un raggiro per non essere sventati o svelati anzitempo debbano essere celati nell'ombra. Come la notte precede il giorno, l'intrigo necessita del buio di una copertura discreta prima di potersi manifestare in piena luce senza rischi. Quindi – si pensa – se chi architetta piani maligni teme la luce, chi li deve sventare deve concentrarsi sulle pieghe oscure, su ciò che è anomalo e sulle tenebre. I complotti si tramano nel silenzio della notte, lontano da luoghi frequentati. Il non manifesto (*yin*) predilige ciò che gli è simile.

Basandosi su queste deduzioni spontanee, lo stratagemma asseconda il corso della *concezione naturale delle cose*. Sfruttando al massimo un atteggiamento abituale insegna a praticare il paradosso, perché è normale non diffidare di ciò che è quotidiano e ordinario. Dunque, è proprio sotto

una luce intensa (*yang estremo*) che si nasconde e si protegge il seme del segreto più grande (*yin*). Il germe dello stratagemma va seminato sotto gli occhi di tutti e senza coperture apparenti.

Il primo stratagemma insegna anche che la mancanza di attenzione nei confronti dei dettagli quotidiani può rivelarsi fatale. Il buddismo zen raccomanda di prendere alla leggera i problemi più grandi e di porre la massima cura e applicazione nel risolvere quelli più insignificanti. Più gli ostacoli e la posta in gioco sono grandi, maggiore è la cortina difensiva, e quindi anche la difficoltà di superare gli uni o impossessarsi dell'altra. L'arte dello stratagemma, che utilizza sempre astuzie e finezze, punta su ciò che è insignificante e poco importante per ribaltare una situazione *a priori* sfavorevole o difficilmente superabile. Spesso ci si lascia accecare da ciò che è visibile e offre resistenza, mentre il tessuto delle abitudini quotidiane può offrire opportunità insperate.

La visione e l'azione strategica si contrappongono alla rigida concezione di una stabilità apparentemente immutabile. Duttili e creative per natura, hanno due parole-chiave: libertà e movimento. Nascono direttamente nella mente stessa dello stratega che si rifiuta di raggelare il suo ragionamento nel diktat di un'ortodossia di pensiero, di visioni e atteggiamenti comuni. La vita è flusso, non si ferma mai e il grande *yang*, la forza, da che mondo è mondo, genera dal suo stesso ventre la propria debolezza, il piccolo *yin*. Quando bisogna intraprendere un'azione pericolosa, il farlo sotto gli occhi di tutti, nella rassicurante routine delle abitudini, può garantire il successo. Al contrario, annunciare che un'azione avrà un generale sostegno non fa che accrescere la determinazione di coloro che vi si oppongono.

La cautela dell'imperatore, come una cittadella fortificata, diviene ancora più irremovibile (*yang*) finché i suoi consiglieri lo incitano ad attraversare il fiume, mentre si ammorbidisce (*yin*) nel momento in cui il sovrano crede di essere in una situazione di assoluta tranquillità. Più il conflitto sarà stato teso, maggiore sarà la propensione dell'imperatore a lasciarsi andare. È proprio quando la tensione è al culmine che l'imperatore cade nella trappola con uno sforzo minimo, perché a quel punto non serve più opporsi a colpi di argomentazioni nel tentativo di persuadere. Sun Tzu raccomanda di evitare un attacco diretto alle fortezze e di cercare piuttosto di indebolire le strategie nemiche perché sono più malleabili.

Ciò che è semplice nasconde il segreto più grande e ciò che è invisibile (*yin*) si cela dietro le parvenze del suo opposto. Più la resistenza è decisa, più essa sarà seguita, presto o tardi, da un abbassamento della guardia che aprirà uno spazio di manovra in un clima di fiducia. Dal momento che è inconcepibile mantenere a lungo uno stato di tensione permanente, uno scontro frontale può evolvere solo in due modi: o produce una decisione rapida o la tensione si ritrae e rifluisce come l'oceano quando arriva la bassa marea. Il consigliere scaltro, rifiutandosi di insistere nella sua argomentazione, toglie il punto di appoggio che permetteva al sovrano di impuntarsi nel rifiuto e di imporre la propria volontà. Da quel momento in poi, l'imperatore si rilassa... Una grande determinazione è il preludio del suo opposto: ecco perché il pensiero strategico cinese raccomanda di evitare gli estremi, perché essi tendono a non durare.

Il primo stratagemma non dice di contrapporsi alla polarità inversa, ma di accoglierla. Come raccomanda Sun Tzu, laddove l'altro è forte e determinato, lo stratega si fa conciliante e accondiscendente; quando è pacifico e fiducioso, lo stratega è determinato e temibile. La volontà esplicita del consigliere che all'inizio incitava il sovrano ad attraversare il fiume strutturava la sua resistenza in una relazione in cui solo il peso dell'autorità avrebbe potuto essere decisivo. Nello sviluppo della strategia la volontà del consigliere non è venuta meno, ma una messa in scena fallace l'ha resa invisibile, garantendo così la sua integrità e riuscita. L'inganno riesce proprio perché il sovrano ha resistito! La sua efficacia deriva dalla successione di questi due momenti (prima visibile, poi invisibile). Provocare il cambiamento in modo impercettibile è preferibile che annunciarlo. Certo, *l'Imperatore che attraversa il fiume* alla fine trae profitto da questo sotterfugio, ma si tratta pur sempre di una manipolazione bella e buona che avrebbe anche potuto portarlo a una sconfitta. Lo stratagemma non è una scienza esatta, ma un'arte dell'azzardo che gioca con le circostanze e le intenzioni degli altri attori.

# 2

## L'acqua evita le alture

*Costruire la propria vittoria*
*in base ai movimenti del nemico.*
Sun Tzu

**La contro-strategia – Adattarsi alla forma delle situazioni**
**Le fondamenta della forza – L'impennaggio della freccia**
**Colpire alla radice – Usare il vuoto per orientare**
**il pieno – *Spostare***

| | |
|---|---|
| 攻 | Assediare Wei per salvare Zhao / Encercler Wei pour sauver Zhao / Assiéger Wei pour sauver Zhao / Encercler le royaume de Wei pour sauver le royaume de Zhao / Besiege Wei to save Zao / Besiege Wei to rescue Zhao / Sintiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao / Sintiar a un país para rescatar a otro |

All'epoca della Cina antica coesistevano a fatica tre regni vicini. Qi e Zhao erano alleati, ma Wei era il più potente. Un giorno Wei sferra un violento attacco contro il più vulnerabile Zhao e pone sotto assedio la sua capitale. Costretto dalla situazione, Zhao chiama alla riscossa il suo alleato Qi, ma questo temporeggia perché un indebolimento relativo degli altri due contendenti non può che giovare alla sua posizione. Il vincolo di alleanza, però, lo obbligherebbe a inviare le sue truppe proprio là dove l'aggressore Wei ha ammassato una temibile forza offensiva, cioè sotto le mura di Zhao. Ma esiste anche un'altra possibilità, meno onerosa e più efficace.

Invece che incontrare un esercito in pieno slancio offensivo, Qi abbandona il teatro principale del conflitto e assale la capitale di Wei, sguarnita. Di fronte a questo attacco in contropiede, Wei è costretto a

battere in ritirata in fretta e furia per soccorrere celermente la sorgente stessa del suo potere. Perde la capacità di iniziativa nello scontro e, travolto dall'emergenza, prende la strada più breve, che è anche la più prevedibile. Qi ha tutto il tempo e l'agio per organizzare un'imboscata alla periferia della capitale di Wei, proprio quando le sue truppe di quest'ultimo sono al colmo della stanchezza e della disorganizzazione. Wei, al momento dello scontro, in situazione di debolezza viene sconfitto. Qi ha onorato i propri impegni salvando Zhao senza correre eccessivi rischi, oltre ad aver rafforzato il suo peso relativo nel gioco a tre.

Il secondo stratagemma della serie raccomanda di non farsi imporre il gioco ma di impossessarsi dell'iniziativa in modo da poter dettare regole vantaggiose. Wei, attraverso la sua offensiva iniziale, restringe la libertà di movimento degli altri due soggetti all'interno del sistema triangolare di relazioni che li unisce. Le alternative a disposizione di Qi sono o non fare nulla, tradendo quindi la parola data per poi ritrovarsi a breve termine in una situazione molto sfavorevole, oppure ingaggiare un confronto tattico diretto sotto le mura di Zhao, dove le truppe offensive di Wei sono all'apice della loro forza e meglio organizzate. Buttarsi precipitosamente in soccorso di Zhao avrebbe significato concentrare la forza *yang* di Qi contro la forza *yang* di Wei, moralmente e fisicamente superiore perché in pieno slancio e in una favorevole situazione di conquista.

Sia in un caso che nell'altro Qi avrebbe adeguato il proprio comportamento all'iniziativa di Wei. Ma poiché l'assedio della capitale di Zhao non costituisce un'ipotesi percorribile, Qi recupera la sua libertà di scelta opponendosi su un piano più generale, nel quale riesce a condizionare il soggetto che fino ad allora aveva dettato le condizioni. Qualsiasi forza *yang*, nel caso specifico virile e offensiva, esiste solo in relazione allo *yin* da cui trae origine e impetuosità. Nell'emblematico racconto che illustra lo stratagemma si vede come la potenza di Wei si fonda sulla sua relazione con un centro politico solido ma temporaneamente senza difese, a causa dell'offensiva sferrata contro Zhao. La forza organizzativa di Wei è espressione del potenziale e della ricchezza della città che ne è il cuore, ma che è diventata vulnerabile proprio a causa di un'azione militare condotta lontano da essa. L'attacco di Qi trascura il pieno dell'offensiva contro Zhao,

si dirige contro la base, svuotata delle sue migliori truppe, e sottrae a Wei l'iniziativa. Da potente e superbo che era durante il suo slancio offensivo, Wei deve adeguarsi all'opzione impostagli dal movimento strategico di Qi. Proprio come l'acqua evita le alture e riempie i vuoti – ci rammenta Sun Tzu – Qi evita la forza (pieno) di Wei per colpire la sua debolezza (vuoto). Questa logica della *controstrategia* è l'esatto opposto di un atteggiamento apparentemente eroico che, forte del senso di legittimità e di alleanze solide, scatena un'azione cieca al contesto generale e al principio di economizzare lo sforzo. Affrontare un avversario vigoroso mentre è impegnato in una offensiva sul terreno da lui scelto è difficile, azzardato e incosciente. Ma se le sue forze convenzionali[16] sono predominanti è possibile colpirne la fonte.

Insidiando ciò che l'*altro*[17] è costretto a difendere a ogni costo, gli si impongono le regole di un gioco che gli toglie l'iniziativa. La sua libertà d'azione viene arginata e costretta. Ogni forza esplicita affonda le sue radici in un altrove al quale è intimamente legata. Un'azione diretta su queste fondamenta ha un effetto indiretto sulla forza che su di esse si fonda. È da incoscienti cozzare frontalmente contro chi è all'apice della potenza o dispone di un solido vantaggio. In una situazione bloccata, un cambiamento del contesto può modificare una disposizione tattica (locale) attraverso un rimescolamento delle carte (globale). Rifiutandosi di farsi coinvolgere in un'interazione sfavorevole si preservano i propri mezzi cosicché, agendo in un vuoto in grado di attirare il pieno del nemico in una situazione negativa, ci si impadronisce dell'iniziativa. Questa strategia, detta del giocatore in seconda, in un primo momento temporeggia, ma solo per prendere poi l'avversario in contropiede.

Per Sun Tzu, che utilizza in abbondanza l'immagine dell'acqua per spiegare l'arte di gestire le risorse nelle situazioni conflittuali, il flusso si conforma alla pendenza, e lo stesso vale per un esercito che deve disporsi in funzione delle circostanze e della condizione dell'*altro*. Se quest'ultimo è forte, rappresenta un ostacolo, cioè una salita. In tal caso, meglio cercare il suo elemento di debolezza e sfruttare un declivio per ridurre la pendenza. Ma trarre un dogma da questa affermazione sarebbe contrario allo spirito stesso della strategia.

L'acqua, flessibile e priva di forma, ha una tale capacità di adattamento al contesto che può assumere tutte le configurazioni possibili e

immaginabili. Al posto di un tentativo di aiuto diretto e azzardato, che avrebbe rafforzato il gioco di Wei, la manovra indiretta di Qi rovescia la situazione sfruttando il vuoto, cioè una crepa nel dispositivo offensivo, e agendo sulla relazione vitale che la forza intesse con la sua origine. L'energia inizialmente concentrata di Wei (*yang*) viene dirottata su percorsi che la indeboliscono, come accade con i canali di scolo che smorzano e riducono la pressione dell'acqua in un assetto topografico favorevole alla dispersione dei liquidi.

Questo stratagemma insegna a non lasciarsi guidare dalle iniziative altrui e a perseguire la libertà d'azione con eleganza ed economia. La *controstrategia* può essere impiegata anche in modo dissuasivo. Insistendo su un punto debole dell'avversario, lo stratega comunica esplicitamente al suo antagonista che ha scelto male il momento dello scontro e sta per correre un grave rischio.[18] Per far ciò bisogna imparare a leggere e identificare il potenziale delle situazioni in termini di pieni e vuoti, di topografia che accelera e movimenta i flussi o, al contrario, li rallenta e li dissipa in un contesto di relazioni di interdipendenza e trasformazione continue.

In generale lo stratagemma, nella sua versione cinese, deriva da un ragionamento più strategico (globale) che tattico (locale). Si può citare come esempio una delle linee guida della strategia internazionale della Repubblica di Cina (Taiwan). Sul piano dei rapporti internazionali, a Taiwan risulterebbe difficile persuadere le grandi potenze a sostenerla contro la grande Cina continentale comunista: non solo perché i *grandi* del mondo dialogano soprattutto con altri *grandi* del mondo, ma più che altro perché perseguire una simile strategia sarebbe estenuante e alla lunga trasformerebbe Taiwan in un frutto maturo che il suo potente vicino non tarderebbe a cogliere. Però ciò che è insostenibile, oneroso e irraggiungibile nel rapportarsi con le grandi potenze diventa più praticabile se si scelgono per interlocutori nazioni deboli, che necessitano di un sostegno totale per sopravvivere.

È proprio per questo che Taiwan, in modo poco dispendioso, ha creato una sua lobby di alleati tramite gli aiuti forniti ai paesi più poveri della Terra, i cui membri però hanno tutti un seggio alle Nazioni Unite!

# 3

## Il potenziale degli altri

*Se vuoi fare qualcosa, fa' in modo*
*che il tuo avversario lo faccia per te.*
Proverbio cinese

**Servirsi della strategia degli altri come potenziale**
**La non conoscenza del contesto rende manipolabili**
**La composizione strategica – *Strumentalizzare***

Uccidere con una spada presa a prestito / Tuer avec un couteau d'emprunt / Faire périr par la main de quelqu'un d'autre / Kill with a borrowed knife / Murder with a borrowed knife / Matar con un cuchillo prestado / Pedir un arma prestada para matar al verdadero enemigo

Un grande gruppo farmaceutico mette sul mercato un cerotto che rilascia una molecola in grado di riequilibrare lo scompenso ormonale delle donne in menopausa.[19] Potenzialmente il mercato è immenso, ma nel paese in questione la pubblicità di medicinali è regolamentata in modo molto rigido. D'altro canto, il gruppo farmaceutico vuole evitare di comparire in primo piano nella promozione del prodotto.

La menopausa e le sue conseguenze rappresentano un argomento di attualità molto sentito nel campo della salute pubblica. Forte di questa consapevolezza, il gruppo spinge il laboratorio che ha sintetizzato la molecola ad approntare un'efficace rassegna stampa e a diffonderla nelle redazioni dei mass media. I media la acquisiscono e trattano l'argomento in modo giornalistico, le potenziali pazienti consultano il medico di fiducia

che, aggiornato dagli informatori del gruppo farmaceutico, prescrive loro il cerotto e le spinge ad acquistarlo.

Quando qualcosa è complicato da realizzare o da raggiungere, fa' in modo che altri lo facciano per te! Ecco l'essenza del terzo stratagemma. L'esempio riportato, tratto dall'attualità, evidenzia le caratteristiche di una strategia di comunicazione indiretta.

Per svariate ragioni il gruppo farmaceutico non opta per la via dell'informazione diretta del pubblico, informazione che dovrebbe diffondere a sue spese ed esponendosi in prima linea. La pubblicità è costosa in termini di acquisto di spazi, ma anche poco flessibile: una volta lanciata, una campagna pubblicitaria è difficilmente modificabile. Se la relazione che sussiste tra il prodotto che è oggetto della promozione e gli interessi del promotore è troppo evidente, il pubblico-destinatario può porsi dei dubbi e recalcitrare quando si tratta di accordare a questa *informazione* uno statuto di oggettività. Detto in altri termini, il pubblico sa e vede chi trae vantaggio dalla vendita del cerotto. Invece, se qualche giornalista sui media affronta la notizia come se fosse un argomento di salute pubblica e attualità scientifica, allora sembrerà che in gioco c'è l'interesse generale della società e non più quello di un determinato gruppo farmaceutico.

Si può parlare per questo di manipolazione? A prima vista i giornalisti non fanno che svolgere il proprio lavoro, compiendo le verifiche di rito delle fonti e del contenuto delle informazioni. Approfondiscono la notizia attraverso interviste a medici oppure tramite le testimonianze dei pazienti, sviscerano il modo in cui la molecola agisce in relazione al meccanismo biologico della menopausa... ma così facendo, concorrono oggettivamente alla promozione del cerotto! Il gruppo farmaceutico, indirettamente, utilizza a suo vantaggio la modalità di funzionamento dei media e tutti ne escono vincitori. Il laboratorio che ha sintetizzato la molecola accresce la propria notorietà, i giornalisti, così come i medici, fanno il loro lavoro e le donne in menopausa evitano i fastidi legati a quel delicato periodo della loro vita. Tutti traggono soddisfazione da ciò che gli interessa. La relazione tra il produttore e il destinatario finale passa attraverso una catena di intermediari. Ciascuno investe un po' della propria competenza ed energia e contribuisce così all'efficacia di questo metodo di comunicazione indiretta.

Le possibili applicazioni di questo stratagemma presuppongono la conoscenza e la capacità di articolare i diversi livelli della strategia, in particolare quelli che si riferiscono al *fine* (obiettivo) e ai *mezzi* (strategia). Non si usa una strategia tanto per usarla, così come non ci si informa solo per informarsi. La strategia, analogamente alla comunicazione o all'informazione, fa parte dei *mezzi* per raggiungere un *fine*. Contribuisce a tutelare un interesse o a realizzare un progetto. Ciascun soggetto, collettivo o individuale, attua in modo implicito o esplicito delle strategie, perché sono in gioco la sua possibilità di sopravvivere ed eventualmente svilupparsi in futuro.

Quando uno stratega accorto riesce a cogliere la logica della coppia *fine/mezzi* nelle azioni di altri soggetti è anche in grado di concepire una *disposizione strategica* in cui essi, pur mantenendo le loro peculiari finalità, contribuiscono a realizzare quelle dello stratega all'interno di una configurazione più ampia. Nell'esempio iniziale i ricercatori, i giornalisti e i medici non fanno altro che svolgere il proprio lavoro e tuttavia concorrono tutti al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo farmaceutico: vendere i cerotti. Pertanto le strategie delle diverse figure professionali vengono strumentalizzate a un livello superiore che le integra, e cioè all'interno della strategia indiretta del gruppo farmaceutico.

L'arte strategica cinese considera fondamentali l'invisibilità e l'economia e quindi interpreta la strategia di ogni soggetto come un *potenziale* né buono né cattivo in sé, ma disponibile per chi sappia decifrarne le risorse e le logiche soggiacenti. Nel momento in cui lo stratega identifica correttamente le coppie *fini/mezzi* e riesce a organizzarle e attivarle in modo adeguato, può condurre il gioco in modo implicito, senza che le parti in causa se ne rendano conto.

L'impegno di scienziati, giornalisti e medici non deriva da un'azione di persuasione frontale, di *lobbying* o di pubbliche relazioni, perché tutti hanno agito secondo le loro specifiche logiche professionali.

La conclusione del ragionamento è che i mezzi di un avversario o di un concorrente non rappresentano necessariamente un ostacolo. Possono essere usati in modo vantaggioso se un abile stratega creativo non si fossilizza sul rifiuto assoluto dell'*altro*, solo per il fatto che non è dalla sua parte.

L'insieme dei suoi mezzi, infatti, non è né minaccioso né inoffensivo in sé: è il modo in cui vengono inseriti e utilizzati nell'ambito di una strategia pertinente e furba a far sì che diventino efficaci nell'ottica di un obiettivo prefissato. Lo stratega, invisibile direttore d'orchestra, dirige e controlla con discrezione *l'interazione delle intenzioni* in un concerto di cui lui solo conosce la partitura. È proprio a partire dalla comprensione delle logiche del giornalismo e dei media che gli uomini politici calibrano e limano le loro dichiarazioni, in modo che immagini e slogan vengano comunicati efficacemente all'opinione pubblica e agli elettori.

Gli individui più manipolabili sono sempre quelli la cui prospettiva si limita al ristretto perimetro locale della loro attività. Non sanno riconoscere e considerare il punto di vista e la specificità di progetti e strategie di soggetti che ignorano, ma con i quali sono oggettivamente in relazione. Per tornare all'esempio che illustra questo stratagemma, più gli scienziati, i giornalisti e i medici agiscono esclusivamente da scienziati, giornalisti e medici, meno prenderanno le distanze dalle proprie azioni e meno sapranno opportunamente contestualizzare (globale) l'esercizio della professione.

In questo modo divengono oggettivamente manipolabili senza esserne coscienti; ma di chi è la colpa se non del loro deficit di coscienza o di... senso civico? Parlando in termini di conflitto, perché uno stratega dovrebbe impiegare *solo* i propri mezzi, se nel suo ambiente, oppure sfruttando legami o rivalità, può procurarsi degli alleati che, una volta ingaggiati, contribuiranno alla realizzazione dei suoi obiettivi? In situazioni delicate e poco favorevoli le azioni dirette e frontali spesso rendono una difesa più coesa invece che indebolirla, soprattutto nell'ambito della comunicazione. Al contrario, agire a distanza crea uno spazio utile e dà fiato all'espressione di dinamiche di *utili* dissidi intestini.

In qualunque organizzazione, in ogni epoca e in modo ricorrente, sorgono rivalità tra un leader e i suoi più stretti collaboratori: bisogna considerarle come un potenziale di azione, non solo come deplorevoli screzi. Sono risorse che si possono sfruttare in operazioni in cui lo stratega sceglie di ottenere un risultato efficace in modo discreto, piuttosto che sotto le luci della ribalta. Si possono stimolare e incoraggiare negli altri delle strategie solo per strumentalizzarle e sfruttarle su un piano che le integra e le trascende.

Questo complesso gioco di interazioni deve essere gestito in modo sottile e con un grado di discrezione sufficiente perché nessuno possa sospettare che «qui gatta ci cova». Se l'intervento esterno viene percepito perché eccessivamente diretto, la scoperta di una trama strategica può dar luogo a una denuncia e a un meccanismo di rigetto che potrebbe rivelarsi fatale. L'astuzia è un'arte rischiosa, in cui il rapporto *piccolo investimento/grande effetto* può tornare a nostro favore oppure rivolgersi contro di noi in caso di abilità insufficiente.

Il terzo stratagemma raccomanda allo stratega un atteggiamento molto particolare nei confronti di un ambiente nel quale non vede l'espressione di qualità intrinseche o appartenenze definitive, ma piuttosto potenziali disponibili in continua evoluzione perché sottoposti agli effetti di condizioni mutevoli. Nessuno può essere biasimato se non dispone dei mezzi necessari per condurre una strategia che gli permetta di raggiungere i propri fini, ma sarà solo colpa sua se non saprà come procurarseli usando la sua arte.

# 4

## I VASI COMUNICANTI

*Chi eccelle [nell'arte] della guerra*
*manovra l'avversario e non viene manovrato.*
Sun Tzu

**Concentrazione e dispersione – Fare melina – Manovrare e non farsi manovrare – Fare scorta – Accordarsi al ritmo favorevole – *Travasare***

| | |
|---|---|
| 𝍊 | Attendere riposati l'avversario affaticato / Attendre tranquillement un ennemi qui s'épuise / Utiliser le repos pour fatiguer quelqu'un / Entretenir ses forces et conserver son énergie en attendant un acte décisif / Wait at ease for the fatigued enemy / Relax and wait for the adversary to tire himself out / Let the enemy make the first move / Wait leisurely for an exhausted enemy / Relajarse mientras el enemigo se agota a si mismo / Afrontar a quienes están cansados mientras uno mismo está relajando |

Si avvicinano le elezioni e i candidati scalpitano. Tutti vorrebbero confrontarsi a muso duro. Tutti hanno sulla punta della lingua affilate argomentazioni. Militanti e sostenitori fanno quadrato nell'imminente prospettiva del momento della verità, in cui i programmi verranno confrontati e l'evidenza si imporrà agli elettori...

Il candidato uscente, al contrario, non si fa vedere, anche se tutti lo aspettano o lo pressano perché faccia una dichiarazione. Per stanarlo dal suo rifugio gli avversari politici lo provocano, esponendo i propri punti di forza e i propri progetti e avanzando critiche pungenti verso la politica condotta fino a ora.

I giorni passano e il presidente in carica continua a temporeggiare. Finché all'ultimo momento, dopo aver maturato una visione globale delle argomentazioni dei suoi oppositori, con calma, determinazione e sentendosene in pieno diritto lancia le proprie truppe all'assalto di un elettorato sfinito dai comizi e dai proclami degli avversari, mentre questi ultimi non hanno più l'energia dell'inizio della campagna. Visto come il salvatore della patria, il candidato uscente fa incetta di voti.

Questo stratagemma si fonda su una relazione di vasi comunicanti tra accumulo e dispersione, rafforzamento e indebolimento, cima della montagna e orizzontalità ricettiva della pianura. Per consolidare il proprio ruolo di fronte a un avversario, non sempre è necessario adottare un comportamento offensivo a oltranza, soprattutto se l'*altro* si trova nel pieno della concentrazione e della determinazione.

In termini di *yin* e di *yang*, il punto estremo di uno dei due stati lascia presagire l'inizio del suo opposto. Ecco perché talvolta può essere vantaggioso prendere tempo, accumulare energie, non disperderle e attendere che la relazione diventi favorevole. Come la pianura riceve i corsi d'acqua dalla montagna, chi differisce la propria azione rafforza la propria posizione, mentre in parallelo quella dell'*altro* si erode. Clausewitz definiva *punto culminante* di un'offensiva la soglia oltre la quale le qualità si ribaltano e il contendente difensivo diviene offensivo, mentre l'attaccante, che non ha saputo aggiudicarsi la vittoria, si ritrova in una posizione difensiva di grande vulnerabilità a causa dello sfilacciarsi delle sue linee di comunicazione.

È stato così nelle campagne militari di Napoleone o Hitler in Russia. I loro eserciti, considerati invincibili, si sono sfaldati una volta oltrepassata quella fatidica soglia. Il quarto stratagemma incita a non agire o reagire in modo passionale, meccanico o frettoloso, perché significa subire e conformarsi al gioco di chi ha scelto il luogo, il momento e le forme di un'interazione a lui favorevole *a priori*. Se c'è la possibilità di restare al sicuro senza impegnarsi direttamente, è preferibile aspettare che il rapporto di forze si ribalti per effetto del trascorrere del tempo. Solo allora, e in piena cognizione di causa, lo stratega assumerà l'iniziativa.

Il tempo fa ruotare il ciclo delle trasformazioni nel quale, quando vi è il massimo della forza, sta già germogliando il seme della debolezza. Mezzogiorno è l'inizio della notte, così come mezzanotte è il principio del giorno. La luce, passata la dodicesima ora, al colmo della sua possibilità di espandersi e non potendo progredire ulteriormente genera da sé la notte, che le succede. Inserendosi in questa logica, lo stratega non agisce più da solo ma con il concorso del tempo, di cui diviene alleato.

Di solito la forza bruta cerca di imporsi a breve termine e attraverso lo scontro frontale. Infatti, perché agire in modo lento e complicato quando una vittoria rapida è praticamente scontata? Chi non dispone della superiorità data dai numeri deve scegliere la flessibilità e la capacità di adattamento. Non potendo prendere una decisione immediata, punta sul lavorio del tempo, guarda le cose da una certa distanza, non offre alcun punto di appoggio all'offensiva nemica ed evita qualsiasi confronto immediato. Il riposo prelude all'attività e all'attività segue la stanchezza. Chi si riposa accumula risorse, mentre chi è attivo avrà certamente bisogno di riposo, dato che la sua energia si disperde.

Tra l'altro, l'apparente tranquillità, tanto più credibile se si evita di reagire a un'aggressione da cui ci si tiene alla debita distanza, è contagiosa nel senso che può mitigare la determinazione avversa. Il punto culminante dell'offensiva sopraggiunge mentre l'*altro* non ha ancora realizzato l'obiettivo che sta perseguendo. Potrà tornare attivo solo dopo una fase preliminare di riposo. Ciò porta acqua al mulino dello stratega che sfrutta il vantaggio temporale e si appropria dell'iniziativa durante una fase di rilassamento del suo o dei suoi avversari, nel momento in cui le qualità sono sul punto di invertirsi. In Cina si dice che l'uomo in apparenza è più forte della donna e le è superiore, ma che la donna riesce sempre a dominarlo attraverso una docilità esteriore che maschera una volontà interiore vittoriosa sul lungo periodo.

La scaltrezza del quarto stratagemma si fonda sulla relatività e l'intercambiabilità dello stato dei due avversari. Ci troviamo all'interno del primo gruppo, quello che nel testo dei *Trentasei stratagemmi* è detto della posizione dominante. Poiché non si trova con le spalle al muro, il *soggetto* temporeggia mettendo a frutto la propria libertà d'azione e, contemporaneamente, imponendo all'*altro* il dispendio e l'usura delle sue forze. Tale relazione dialettica va pensata in modo globale, all'interno di

un'interazione in cui l'aumento della debolezza in un punto significa che la forza sta crescendo in un altro. Osservando e ponendosi con intelligenza in una posizione appartata (globale), alla fine si ottiene un vantaggio (locale).

Questo stratagemma incarna una delle caratteristiche più importanti della cultura strategica cinese, che evita di opporre forza a forza, *yang* a *yang*, esplicito e ortodosso a esplicito e ortodosso... Essa predilige al contrario l'alchimia degli opposti complementari in cui ogni cosa si trasforma e l'energia circola da un polo all'altro. Perciò si impiega il piccolo contro il grande, il mutevole contro l'immobile, lo statico contro il dinamico. Non bisogna ricorrere all'opposizione e al confronto, ma al gioco ritmico dei flussi che richiama il ciclo delle stagioni, l'una all'altra incatenate.

Lo stratagemma dei vasi comunicanti presuppone la capacità di aspettare in modo attivo e vigile. L'*aikidoka* non contrappone forza a forza. Si posiziona in modo dinamico adattandosi al movimento ostile e orientandolo attraverso una comprensione globale e un senso del ritmo che gli permettono di agire negli interstizi del movimento dell'altro. Lo stratega è in grado di giocare perfettamente d'anticipo e di accompagnare l'offensiva del nemico; così facendo incanala la forza dell'avversario su un piano superiore verso il compimento di ogni espressione di energia: il riposo nell'immobilità o l'esplosione che la disperde nello spazio. Si tratta di adattarsi, piuttosto che opporsi, al movimento aggressivo dell'altro, per guidarlo e trasformarlo secondo la logica eterna dello *yin* e dello *yang*.

L'*aikidoka* non agisce in modo indipendente e isolato. Elevandosi al livello dell'interazione tra due volontà diverse, porta a compimento l'opera della natura accompagnando una forza sulla cima dalla quale essa comincerà a declinare, per poi rinascere. Non c'è opposizione, bensì composizione! La piena comprensione, il posizionamento e la capacità di adattarsi al ritmo sono superiori al possesso temporaneo dell'energia e/o di una forza maggiore. La logica di questo stratagemma, che riproduce un meccanismo naturale giocando sul tempo, può essere benissimo applicata tanto a situazioni di conflitto che a rapporti di cooperazione.

# 5

## IL CAOS FERTILE

*L'invincibilità dipende da noi.*
*La vulnerabilità del nemico dipende dai suoi sbagli.*
Sun Tzu

*La vittoria è il frutto dell'ordine interno che regna in uno Stato.*
Jean Lévi[20]

**Nelle avversità può esserci qualcosa di positivo**
**Opportunità: l'ordine si sfalda – La rete fa la forza**
**Decadenza / costruzione – *Approfittare***

Approfittare dell'incendio per darsi al saccheggio / Piller les maisons qui brûlent / Profiter d'un incendie pour commetre un vol / Tirer au profit du malheur d'autrui / Loot a burning house / Saquear una casa en llamas / Observar los problemas ajenos desde un punto de observación seguro

Due giovani ambiziosi, ma non animati da particolari ideali, vogliono entrare in politica. Arrivano le elezioni. Il Partito Blu, al governo da oltre due decenni, a causa di uno sconquasso elettorale perde il potere a vantaggio di una schiacciante maggioranza di deputati del Partito Rosso. Il primo dei giovani ambiziosi, vedendo un'opportunità da cogliere, prende immediatamente contatto con i dirigenti del Partito Rosso, a cui offre i suoi servigi adducendo le proprie grandi competenze, perché il compito dei vincitori si preannuncia oneroso... Il secondo, con un atteggiamento più strategico, più modestamente si iscrive al Partito Blu.

Qualche anno dopo, il primo, che ha aderito al Partito Rosso, aspetta ancora di essere candidato alle prossime elezioni politiche, mentre quello

che ha scelto il Partito Blu è già ministro, in virtù della logica dell'alternanza. Chi ha scommesso sul Partito Rosso ha dovuto combattere strenuamente per imporsi in un contesto saturo di buone intenzioni e personaggi politici frustrati da vent'anni di attesa e desiderosi di essere ricompensati per la loro fedeltà e militanza. Diversamente, quello che ha sposato la causa del Partito Blu quando era ai suoi livelli più bassi ha fatto carriera velocemente, in quanto elemento capace di rinnovare e motivare l'elettorato...

Il giovane che ha aderito al Partito Rosso si è battuto da solo contro una marea di militanti. Quello del Partito Blu si è fatto trasportare da una corrente sotterranea. Con agio, si è collocato dove un'onda nuova stava nascendo, mentre il suo pretenzioso collega ha voluto cavalcare un frangente senza che nessuno gliel'avesse chiesto!

Per Sun Tzu l'invincibilità dipende da noi e le occasioni di vittoria sono il risultato degli errori altrui. Ecco perché raccomanda allo stratega di lavorare prima di tutto sulla solidità della propria organizzazione, innestandola su un tessuto umano di relazioni eque, basate sulla fiducia e ritualizzate, in modo da farne un tutto solidale e reattivo. Questa istanza è legata al principio dell'economia di forze, secondo cui le risorse vanno articolate in modo dinamico in un sistema flessibile e aperto affinché cooperino in maniera ottimale per raggiungere gli obiettivi prefissati dallo stratega. Se successivamente la situazione richiederà di concentrare i mezzi a disposizione, a quel punto sarà un gioco da ragazzi.

Lo stesso Sun Tzu considerava le armi strumenti forieri di sventura, da impiegare solo come soluzione estrema e solo nel caso gli altri dispositivi, più nobili e più raccomandabili, avessero fallito. Lo stratega quindi non si focalizza solo sulle armi, ma anche sulla concordia tra le componenti del suo gruppo. La cultura dello stratagemma,[21] infatti, contempla quella grande arte che è la manipolazione, ma insegna anche ad astenersene: in tal senso rappresenta una forma di insegnamento, un cammino verso la saggezza. Costruire su basi solide e non prestare il fianco alla destabilizzazione proveniente dall'esterno presuppone un'eccellente capacità di controllo sugli individui e sulla possibile evoluzione delle circostanze.

È facile cadere nell'equivoco che la strategia coincida con la distruzione e la violenza: queste al contrario, per gli antichi cinesi, sancivano il fallimento della grande strategia! Così come il medico cinese veniva pagato per mantenere il paziente in buona salute, lo stratega è tanto più degno di ammirazione quanto più limita il ricorso alla forza.

Una volta consolidato il buon funzionamento delle relazioni, è possibile giocare sui punti deboli delle compagini vicine, lontane o concorrenti, in modo da trarne vantaggio. Chi ambisce a procurarsi occasioni di vittoria e prosperità deve considerare come nodale il ruolo dell'informazione, del controllo e della conoscenza. Infatti, piuttosto che affrontare la forza dell'altro è preferibile indebolirlo acuendone le disfunzioni interne. Detto in altri termini, il caos può essere propizio per acquisire punti di vantaggio, se al momento opportuno ci si fa trovare pronti e in situazione di sicurezza. Tale rapporto di osmosi tra un contesto di disorganizzazione e uno di crescita obbedisce a un meccanismo secondo cui una stabilità crescente attira e fa sedimentare elementi sparpagliati in cerca di un punto di riferimento.

L'attrazione gravitazionale esercitata da un'organizzazione efficiente[22] funziona come una calamita, si impone grazie ai suoi punti di eccellenza. Nel momento in cui servisse un riposizionamento più aggressivo, basterà applicare una forza minima, come se i giochi fossero già fatti in partenza. Il potenziale accumulato dallo stratega e la possibilità di usare i propri mezzi in piena libertà fanno sì che egli possa sfruttare ogni occasione; in questo modo avrà già vinto prima ancora di ingaggiarsi. È possibile avvicinare lo spirito di questo stratagemma alla filosofia dell'*awélé*,[23] un gioco tipico del continente africano, in cui per vincere la partita è consigliabile non prendere subito l'iniziativa. L'accumulo di un potenziale di semi, che all'inizio sono equamente ripartiti, ha l'effetto di ridurre la parte dell'*altro*, il cui margine di manovra si assottiglierà sempre più fino a che si troverà costretto a subire le decisioni del *soggetto*.

Forza e debolezza crescono parallelamente in senso inverso. Il rifiuto di prendere l'iniziativa a livello tattico, cioè a breve termine e con uno scarso profitto, crea le condizioni dell'iniziativa strategica nella quale i risultati non sono commisurati allo sforzo fatto. Dapprima si fanno calcoli e previsioni, per capire come trarre vantaggio dall'insieme dei propri mezzi e dalla loro disposizione, e solo dopo si intraprende un'azione lungamente

preparata. In Cina, lo *yin* precede lo *yang*, come la notte precede il giorno, ed è per questo che nel *go* chi gioca con le pietre nere fa la prima mossa, contrariamente a ciò che accade negli scacchi. Il senza-forma precede la forma, il cui divenire è senza-forma.

La disorganizzazione dell'*altro* può manifestarsi nello spazio ma anche nel tempo. L'aviatore nordamericano John Boyd,[24] attraverso la sua teoria della «paralisi strategica», ha spiegato come accelerare il conflitto e vincere per mezzo di una contrazione del ciclo detto di OODA,[25] che consente di non fornire appigli all'avversario e di procurarsi finestre temporali attraverso le quali incunearsi nelle falle della difesa nemica.

John Boyd sviluppa questa teoria partendo dall'esempio concreto di due aerei da caccia che si affrontano. A uscirne vittorioso è spesso quello che gode della maggiore libertà di movimento data da una capacità di percezione, interpretazione, decisione e azione più rapida di quella dell'avversario. Chi Osserva, si Orienta, Decide e Agisce più in fretta dell'*altro* guadagna un margine di libertà nell'azione e può approfittare di questo vantaggio temporale per sfruttare al meglio i propri mezzi. Una volta compresa la modalità di funzionamento del ciclo OODA dell'avversario diviene anche possibile rallentare questo *loop* facendolo inceppare. In una situazione di concorrenza o conflitto, guadagnare tempo e avere maggior libertà di azione fanno la differenza, perché se un contendente è più agile, significa che l'altro è più lento. La vittoria tocca a chi è più rapido nell'adattarsi alle circostanze e a chi può sfruttare le proprie risorse in piena libertà.[26]

# 6

## La strategia adora il vuoto[27]

*Chi sa quando attaccare fa in modo*
*che il nemico ignori quando difendersi.*
Sun Tzu

**Falso pieno e falso vuoto – Adottare false sembianze con l'inganno – Confondere circa il pericolo – *Deviare***

| | |
|---|---|
| 示 | Clamore a Oriente, attacco a Occidente / Mener grand bruit à l'est pour attaquer à l'ouest / Clameur à l'est, attaque à l'ouest / Faire du bruit à l'est et attaquer à l'ouest / Make a feint to the east while attacking in the west / feint to the east, attack to the west / Make noise in the east and attack in the west / Fingir ir hacia el este, mientras se ataca por el oeste |

Da mesi le truppe di un sovrano si adoperano per conquistare una città che resiste con successo a uno spietato assedio. Al riparo delle mura i soldati a difesa osservano i movimenti degli assalitori, calibrando su di essi le proprie reazioni e respingendo sistematicamente gli assalti. Di fronte a questa situazione bloccata, un accorto consigliere persuade il sovrano a sottrarsi il più in fretta possibile a questo rapporto di equilibrio statico, senza altre vie di uscita se non quella di un'incombente, ignobile ritirata. Per riattivare la relazione, suggerisce, bisogna dissociare apparenza e realtà, dirigere la forza nemica su un simulacro e concentrare la nostra sul suo punto di dispersione.

Il tempo passa e una lunga inattività comincia a turbare gli assediati che, con angoscia crescente, si interrogano sulle intenzioni non manifeste degli assedianti. All'improvviso l'esercito che attacca dà il via a imponenti preparativi in vista di un'offensiva contro le mura a Est, come se si trattasse di un estremo tentativo che, in caso di fallimento, sancirebbe la fine all'assedio. Di fronte alla portata delle forze mobilitate gli assediati sentono placarsi l'ansia, perché ormai conoscono l'obiettivo dell'assalto e, di conseguenza, possono prepararsi attivamente. I loro sforzi hanno un punto di applicazione e una direzione.

All'alba del giorno previsto per l'attacco le mura a Est sono presidiate da truppe scelte e lì vengono radunati tutti i mezzi e le risorse utili alla difesa. Quella stessa sera, invece, dopo aver sbaragliato le difese a Ovest, gli assedianti entrano in città e ottengono la resa dei loro avversari, che si aspettavano un pericolo da Est (apparenza), mentre esso è giunto da Ovest (realtà). Regolandosi su false apparenze, sono stati i difensori stessi a strutturare la propria vulnerabilità!

Quando due dinamiche si annullano reciprocamente e una situazione è in stallo, spingere a testa bassa e dilapidare il proprio potenziale non serve a niente. *Yang* contro *yang* porta solo a sterili distruzioni, se le forze utilizzate in battaglia sono equilibrate e non ci sono svolte in vista. Nessuno sviluppo imprevisto consente alla situazione di evolvere e trasformarsi in un senso o nell'altro. Pieno contro pieno non ha altro sbocco se non il reciproco sfinimento e, nel migliore dei casi, lo *status quo*.[28]

Nella cultura strategica dell'antica Cina vincere al prezzo di imponenti distruzioni è contrario all'arte della strategia e coincide piuttosto con una mancanza di intelligenza e di abilità. In tali situazioni diviene necessario attivare movimenti, cambiamenti e flussi nelle energie in modo da generare spazi per la libertà di azione tattica e usare ritmi opposti per cogliere l'avversario in fallo. È accaduto nel corso della manovra tedesca durante l'offensiva delle Ardenne nel 1940 mentre lo stato maggiore francese, confidando nella solidità e nella concentrazione delle sue truppe migliori sulla linea Maginot, pensava di essere fuori tiro. Questa presunzione lo rese cieco e la colonna di carri armati del generale Heinz Guderian, concentrata su uno stretto asse e con l'appoggio dell'aviazione coordinata via radio, in

pochi giorni sbaragliò un intero paese dotato all'epoca, pensate un po', delle migliori forze armate di terra del mondo! Difficilmente, però, l'offensiva tedesca avrebbe avuto possibilità di successo senza la linea Siegfried che, sull'altra sponda del Reno, traeva in inganno la linea Maginot e polarizzava l'attenzione dello stato maggiore francese su un asse di interesse non decisivo per la guerra.

Secondo André Beaufre,[29] il vincitore di un conflitto è quello che riesce a controllare l'interazione delle intenzioni dei protagonisti e cioè il proprio piano, quello dell'avversario e la relazione tra i due nell'adattarsi al mutare delle circostanze. A partire da questa dinamica evolutiva dovrebbe essere concepita e attuata qualsiasi strategia. Tornando all'esempio della città sotto assedio, all'inizio la dinamica è bloccata, il movimento di un contendente è annullato da quello dell'altro e non ci sono margini per la vita, per la trasformazione. In questo faccia a faccia tattico l'azione di uno *vincola* quella dell'altro, ma lo stratega che lo comprende ha già fatto un primo passo verso la vittoria. A partire da quel momento può pilotare a livello intellettuale il gioco del soggetto, quello dell'avversario e la loro interazione.

*La strategia adora il vuoto* risulta ancora più facile da mettere in pratica per il fatto che l'avversario è in attesa di un'iniziativa a cui reagire. Stretto nella morsa di un'attesa angosciante perché incerta, si sente subito liberato dall'informazione che *il soggetto* gli fornisce in modo ingannevole. È a quel punto che si impegna in azioni concrete e dispiega un'energia che fino ad allora era stata orientata sulla lunghezza d'onda dell'*angoscia e dell'impossibilità d'azione*. Più l'attesa si prolunga, meno riuscirà a essere prudente quando vedrà accumularsi segni che suggeriscono una linea direttrice nelle operazioni.

Per chi sceglie di mettere in atto questo tipo di stratagemma, temporeggiare come prima mossa è strategico e fa già parte dell'artificio. Ciò che appare come un segno precursore dello *yang* (clamore a Est) in effetti è solo disinformazione (*yin*) e crea delle condizioni *yin yang* favorevoli per l'assalitore, che dirige la sua forza a Ovest, dove c'è la debolezza dell'avversario. Lo stratagemma si basa sulla complessa relazione che sussiste tra vero e falso, realtà e apparenza... Modella e indirizza la percezione dell'*altro*, sviandolo circa dove si trovino il vero e il falso, il manifesto e il non manifesto, lo *yang* e lo *yin* e lo spinge a

compiere mosse prevedibili e calcolabili. Per sfruttare la tensione dell'avversario bisogna adeguarsi alle aspettative dell'*altro*, al suo sistema di valori e al suo giudizio piuttosto che sforzarsi di imporglieli dall'esterno.

L'efficacia di questo piano si misura con ciò che l'*altro* pensa effettivamente del *soggetto*. Questo monitoraggio della mente del nemico è una necessità permanente dal momento che i soggetti, uniti dall'interazione delle loro intenzioni, non agiscono in modo indipendente uno dall'altro. Il saggio-stratega, in più, si eleva al di sopra del proprio punto di vista individuale, prende in considerazione quello del suo antagonista per pensare e gestire la dialettica dell'interazione. La sua strategia integra tutti e tre questi scacchieri. L'attesa per sua natura è potenzialmente foriera di risposte, si tratta di una situazione favorevole perché il disordine anela all'ordine, l'incertezza cerca la certezza. Nell'esempio utilizzato per illustrare lo stratagemma, i presidi difensivi vengono messi in campo sulla base di segnali non sottoposti a verifica. Tale manipolazione, che apparentemente ha tutte le caratteristiche di un nuovo ordine, sarà tanto più efficace quanto più sarà stata preceduta da un'attesa angosciosa. Per Sun Tzu il bravo generale vince a distanza, concentrandosi sulla strategia del nemico e manipolandone la mente.

Nel pensiero strategico l'assenza di movimento è potenzialmente nociva. L'equilibrio statico non appartiene al regno della natura, i cui ritmi sono regolati dall'interazione continua e trasformatrice dello *yin* e dello *yang*. La volontà di irrigidire una situazione, col pretesto che essa è soddisfacente per uno dei protagonisti, è come pretendere di restare giovani in eterno o voler dominare senza interruzioni, o credere che un impero è immortale solo perché i suoi contemporanei non immaginano una possibile alternativa oppure si accontentano. Un simile stato mentale prelude a crolli vertiginosi, spesso catastrofici. Chi desidera troppo strenuamente che niente si muova e ripete che l'eternità di uno stato è di questo mondo diviene sordo e cieco al lavorio silenzioso del contesto. La grande strategia che ha consentito all'Impero bizantino di durare per oltre un millennio si fondava su continue incursioni aggressive e dissuasive lungo i suoi confini. Il *nirvana* politico non si trova certo nell'uovo di Pasqua e non può fondarsi su un breviario di credenze proferite in modo rituale nella tiepida, ovattata protezione di comodi guanciali, che oggi spesso sono di natura mediatica e illusoria.

# Parte II

## Stratagemmi sul filo del rasoio

Stratagemmi delle battaglie di contrattacco – Stratagèmes de confrontation et des batailles incertaines – Stratagèmes en position de contre-attaque – Stratagems for confronting the enemy – Opportunistic strategies – Estrategias de confrontacion

**7.** Creare a partire dal nulla
**8.** Vincere nell'ombra
**9.** Approfittare dell'accecamento
**10.** Il sorriso della tigre
**11.** Chi sa perdere vince
**12.** L'opportunità va costruita

La seconda famiglia di stratagemmi è parzialmente preannunciata dall'ultimo del gruppo precedente. Tendenzialmente si può ricorrere a questi stratagemmi in situazioni di equilibrio precario, che da un momento all'altro possono scivolare in uno stato diverso che potrebbe durare. Ogni singolo istante è strategico, i rischi sono imponenti e il pericolo assolutamente reale. Se l'ago della bilancia pende troppo in una direzione, la possibilità di invertire la tendenza diventa ben presto illusoria perché l'intensità può diventare insostenibile.

Questo gruppo di stratagemmi deve essere utilizzato quando ci si trova di fronte a un bivio. I mezzi consueti e le forze ortodosse si annullano reciprocamente nei loro effetti, l'unico risultato possibile è il mantenimento di una stabilità fragile e pericolosa. È a quel punto che l'astuzia, la segretezza e le relazioni non convenzionali intervengono per innescare una perturbazione che produce una condizione favorevole e duratura. Qui, il

senso del ritmo è sollecitato al massimo e le opportunità che si aprono, una volta identificate, devono essere colte al volo perché sono fugaci e la situazione può ribaltarsi improvvisamente.

# 7

## Creare a partire dal nulla

*Ogni cosa nell'universo è stata creata a partire*
*da qualcosa che è stato creato dal nulla.*
Lao Tsu[30]

*Ogni adulatore vive sulle spalle di chi lo ascolta.*
Jean de La Fontaine

**Quando un miraggio crea la realtà – Ogni cosa di questo mondo deriva dal nulla – La volpe e il corvo**
**Far nascere il futuro – *Creare***

Creare qualcosa dal nulla / Transformer le mirage en réalité / Créer quelque chose à partir de rien / Là où il n'y a rien, inventer quelque chose / Create something out of nothing / Make something out of nothing / Crear algo a partir de nada

Un consigliere senza re e senza quattrini, che dispone solamente della propria intelligenza, non ha nessuno che lo aiuti nella ricerca di un lavoro. Mentre è a caccia di informazioni che gli possano tornare utili sente dire che un re senza regina, molto sensibile al fascino del gentil sesso, mantiene numerose concubine. In che modo si potrebbe trarre profitto da queste informazioni note a tutti al fine di trovare un impiego? Una sera, mentre il corteo reale sta attraversando la città, il consigliere disoccupato prende a elogiare ad alta voce la bellezza, la grazia, la finezza e la sensualità delle dame di un regno molto lontano. Il monarca lo convoca seduta stante e gli affida la missione di portare a corte qualcuna di queste creature di sogno.

Ahimé, il consigliere confessa la sua indigenza. Che problema c'è? Il re gli fa versare una considerevole somma di denaro per le spese e il disturbo.

Sentendo la notizia le concubine cadono nel panico: già adesso stentiamo a mantenere rapporti armoniosi tra di noi, come faremo con la temibile concorrenza che si profila all'orizzonte? Immediatamente convocano il consigliere per cercare di dissuaderlo dall'adempiere al suo dovere. Ma il monarca m'ha pagato e io mi sono impegnato, protesta lui. Cosa importa, noi ti pagheremo tre volte tanto purché tu non onori il tuo impegno presso il sovrano! Le concubine gli anticipano subito la metà della cifra promessa, riservandosi di dargli il saldo a risultato ottenuto. Da squattrinato che era, il consigliere diviene doppiamente ricco, ma come garantire la durata e la sicurezza di questa situazione?

Il tempo passa e giunge il momento di rendere conto al re. Il consigliere come prima cosa fa visita alle concubine e dice loro che devono fingersi sofferenti e non devono soddisfare le voglie del re le notti in cui saranno convocate. Inoltre, per coronare con successo la missione, domanda loro di fare il loro ingresso a corte con abiti e gioielli vistosi e seducenti nel momento stesso in cui lui comparirà di fronte al re. Le incita a servirsi di tutti gli artifici possibili e di tutti i trucchi che possono attingere dalla loro esperienza per sedurre il sovrano. Arriva il momento fatidico.

Quando il consigliere entra a palazzo da solo, il re si stupisce di vederlo così, ma ecco che subito fa il suo ingresso lo sfolgorante corteo delle concubine. All'improvviso il consigliere si getta a terra, si prostra, geme, impallidisce, si strappa i capelli, si lacera le vesti e si maledice invocando la sua stessa, immediata condanna a morte... Il re, sorpreso, lo interrompe: perché si dispera, ma soprattutto, perché è da solo? Il consigliere ricomincia a lamentarsi con ancora maggior vigore e si autoaccusa di essere bugiardo e falso (il che è vero), privo di intelligenza e sconsiderato (il che è falso).

Le dame che circondano il re, dichiara, sono senza alcun dubbio le creature più graziose, fini e signorili, le più eleganti e raffinate, le più magnifiche che ci siano mai state sulla faccia della terra! L'uomo che ne è il signore è benedetto dal Cielo, la sua gloria è destinata a diffondersi al di là dei fiumi, delle montagne, degli oceani... L'uomo amato da queste dame non solo è il più ricco, il più giusto e il più saggio, ma il suo popolo non può che compiacersi di averlo come sovrano... Le dame del regno lontano, di cui la sua presunzione lo ha spinto a vantare i meriti, sono solo fiori

effimeri... che sarebbe oltraggioso presentare a un tale monarca. Lui, che si piccava di poter consigliare principi e sovrani, non era che il più miserabile degli ignoranti, e meritava di non poter nuocere più!

Lusingato dal discorso che il consigliere ha tenuto di fronte a tutti, ma soprattutto dallo splendore delle sue concubine, il re conclude che l'uomo, effettivamente, ha parecchio buon gusto. Gli ordina di rialzarsi e intima che gli venga affidato un incarico stabile a corte. Quanto alle concubine, adesso sanno per esperienza che effettivamente si tratta di un consigliere prezioso, perché sa difendere contemporaneamente una causa e il suo contrario, riuscendo ad arricchirsi e a tutelare i propri interessi!

Sfruttando le tensioni interne alla situazione, cioè le inclinazioni e i sentimenti del re e delle concubine, il consigliere disoccupato attua un piano che progressivamente darà consistenza al suo obiettivo primario: ottenere un impiego. La concezione e l'articolazione di questo stratagemma presuppongono la creazione di uno spazio, cioè di un luogo accogliente, un vuoto in cui possa attecchire e crescere il raggiro. Tuttavia uno spazio vuoto con queste caratteristiche non è avulso dal contesto, ma deve affondare le sue radici nelle passioni (potenziali) degli attori della corte. A poco a poco il vuoto viene innervato, quasi vascolarizzato, dalle dinamiche dell'interazione tra gli attori, e in questo modo lo stratega si ricava un margine di manovra. Ciò che prima era solo un'intenzione e non esisteva si apre un passaggio verso la luce e prende consistenza per effetto dell'interazione della coppia *intelligenza creativa/senso del ritmo*; a quel punto i cambiamenti concreti nella situazione saranno veloci e inesorabili. Per questo si dice di chi sa innovare che sa proiettarsi nel futuro, perché indovina prima degli altri cosa il presente nasconde in sé.

Questo stratagemma di creazione è senza dubbio uno dei più emblematici, non solo della sua serie, ma di tutti i trentasei stratagemmi nel loro complesso e, addirittura, della stessa cultura strategica dell'antica Cina. Infatti si basa sulla relazione dinamica che lega il non-esistente, il non-evidente, l'oscuro e il nascosto, da una parte, all'esistente, al già noto e accertato, a ciò che appare in piena luce, dall'altra. Ciò che è manifesto, visibile a tutti (*yang*) affonda le sue radici nel non-esistente, nel non manifesto, in ciò che non si vede (*yin*). L'invisibile rappresenta la nervatura

e la matrice di ciò che, domani, sarà tangibile e accettato da tutti. Per trarre profitto da questa concezione bisogna avere intuito e possedere una buona capacità di fingere e orientare l'azione in base a una visione strategica globale e flessibile.

Lo stratagemma, che gioca anche sull'alternanza tra vero e falso, reale e illusorio, può essere schematizzato in tre fasi successive che invertono le posizioni dei contrari come, ad esempio, sensazione di pericolo/senso di sicurezza. Analizziamo queste fasi in un altro esempio: una città assediata che si trova nell'impossibilità di avvertire gli alleati in modo che accorrano in suo soccorso. Tutti i messaggeri inviati a cercare aiuto vengono catturati e passati per le armi. È a quel punto che interviene lo stratagemma. Un bel giorno, alle 12, il ponte levatoio della città viene abbassato e un piccolo gruppo di cavalieri lo attraversa per uscire. Gli assedianti si schierano per bloccarne l'uscita. Quelli però, come se niente fosse, posizionano alcuni bersagli sotto le mura fortificate, si esercitano al tiro con l'arco e, dopo un'ora di pratica, rientrano. Questa scena si ripete tutti i giorni alla stessa ora, con una tale precisione che lo stato di allerta degli assedianti si riduce fino a scomparire del tutto quando si sentono i dodici rintocchi. È proprio in quel momento che, un bel giorno, un cavaliere attraversa le armate nemiche smobilitate e riesce a trasmettere l'allarme agli alleati, che accorrono e liberano la città assediata.

Si può formulare un modello dello stratagemma nella maniera seguente: Si diffida e ci si guarda da ciò che si considera pericoloso o dai segnali insidiosi di una minaccia manifesta (1). L'attenzione si focalizza sull'apparenza e ne consegue una reazione. Ma se alla lunga il segnale di pericolo si rivela illusorio, l'allerta si abbassa fino a provocare un'assenza di reazione (2). È a quel punto che la situazione diventa favorevole, perché un pericolo illusorio ha reso sicura un'azione assolutamente reale, che quindi può portare a un'iniziativa che coniuga massimo vantaggio e massima semplicità (3). In altre parole, è importante che il «vero venduto come falso» (1) venga considerato falso dall'avversario (2), perché così una successiva azione reale sarà sicura, in quanto percepita come illusoria (3). Il miraggio cela l'elaborazione del reale attraverso la relazione tra vero e falso, esistente e non-esistente.

Lo stratagemma numero sette tesse la trama di una realtà prodotta dal gioco dell'interazione tra gli attori. L'intervento dello stratega è minimo, ma

giunge sempre al momento opportuno. Si serve del potenziale di un contesto iniziale che orienta verso la gestazione, prima, e la creazione, poi, di una situazione favorevole. Poiché il re ama le donne (politica, *fine*), lo stratega gli lascia intravedere la possibilità della realizzazione di questo fine. In questo modo orienta la strategia del re, facendola operare in modo calcolato per arricchirsi (strategia, *mezzo*). Dato che non c'è una regina ma che ciascuna delle concubine spera di poterlo diventare (politica, *fine*), tutte vogliono impedire l'aumento del numero di rivali che l'arrivo di concorrenti nuove ed esotiche comporterebbe (strategia, *mezzo*). Reagire al cambiamento della situazione sollecitando la collaborazione del consigliere, che retribuiranno di conseguenza, è nell'interesse delle concubine. Il consigliere strumentalizza le strategie di questi autori (*mezzo*) per concretizzare il proprio obiettivo: ottenere un incarico (*fine*).

Lo spazio viene evocato e sfruttato attraverso un utilizzo sapiente dei luoghi: passeggiata del re, regno lontano, palazzo delle concubine, corte del re. Le interruzioni del ritmo conferiscono velocità e realtà a ciò che si è concretizzato. Il debole potenziale iniziale (*yin*) prende vigore e si rivela *yang*. L'attenzione si focalizza (pieno) sull'apparenza, sul non-esistente (vuoto). Per riuscire a polarizzare l'attenzione (pieno), un simulacro (vuoto) dovrà sorprendere il nemico: almeno in apparenza deve essere qualcosa di provocatorio, addirittura paradossale. Nell'esempio della città assediata i messaggeri venivano sistematicamente eliminati, ma quando gli assedianti si persuadono che si trovano di fronte a un atto senza importanza (miraggio), la situazione diventa matura per l'azione vera e propria.

Il *timing* è strategico perché, con una sola battuta di ritardo, lo stratagemma sfumerebbe. Siamo di fronte a una logica simile quando nascono progetti sostenuti da diversi partner in cui nessuno si vuole impegnare senza la certezza che anche gli altri saranno della partita. Il sostegno di una banca a un certo affare, palesato ma non messo per iscritto, implica il coinvolgimento della compagnia di assicurazioni, che tranquillizza il primo partner e coinvolge il secondo... È tutta questione di intelligenza, velocità e ritmo. Lo stratagemma trasforma il pieno (la vigilanza, la diffidenza e la non adesione) in vuoto propizio (la non-vigilanza, la fiducia, il movimento) e quando l'*altro* si rende conto della manovra, è troppo tardi perché i giochi ormai sono fatti!

Se si interpreta lo stratagemma in un contesto di conflitto, la *mossa falsa* compiuta all'inizio non ha lo scopo di ingannare l'avversario ma, al contrario, di incitarlo a considerare la sua effettiva natura di colpo inoffensivo (1). Quando l'avversario è persuaso che si tratta solo di polvere negli occhi, abbassa la guardia (2) e la interpreta come il miraggio di una «realtà». Per lo stratega, la *forza reale* cresce al riparo delle *apparenze*. L'illusione (*yin*) genera la forza (*yang*), il vero è già abbozzato in seno al falso, mentre avanza verso il suo scopo. La finta deve proprio essere identificata come tale. Così facendo, l'altro è invischiato nel piano e nell'iniziativa dello stratega, il quale detta l'alternarsi delle fasi perché è sempre in anticipo di una battuta. La non-sostanza può trasformarsi nel suo contrario a partire dal momento in cui l'*altro* la identifica come tale. Il settimo stratagemma, come tutti gli altri, si fonda e si attua a partire dalle idee, dai valori, addirittura dalle convinzioni dell'*altro*: è solo da lì che può nascere la trovata.

# 8

## VINCERE NELL'OMBRA

*Attaccare in piena luce, vincere nell'ombra.*
Sun Tzu

*Lo* shih *della battaglia si limita allo straordinario e all'ortodosso,*
*eppure nessuno può dire di aver esaurito tutte le loro combinazioni.*
*Lo straordinario e l'ortodosso si rincorrono e uno genera l'altro,*
*come in un cerchio senza inizio.*
*Chi può esaurire le possibilità derivanti dalle loro combinazioni?*
Sun Tzu

### Agire nel visibile, prevalere nell'invisibile – Gesticolazione diurna, azione notturna – *Sviare/Distogliere*

| | |
|---|---|
| 十 | Avanzare di nascosto verso Chencang / Une trompeuse apparence / Montée discrète à Chencang / Réparer ostensiblement les passerelles de bois, marcher secrètement vers Chencang / Construire bruyamment des passerelles de bois le long de la falaise / Se donner une apparence trompeuse tout en cachant la véritable intention d'attaque / Advance to Chencang by a hidden path / Pretend to advance down with taking another hidden path / Secret cross at Chencang / Aparentar tomar un camino mientras se entra a hurtillas por otro |

Il regno della Pianura e quello della Montagna sono in una fase di conflitto permanente ormai da decenni, con picchi più o meno forti. Durante l'ultimo scontro la Montagna ha invaso la Pianura, ma alla fine ha subito una sconfitta umiliante che ha sancito la perdita delle sue province pedemontane. Mentre si ritirava in tutta fretta, la Montagna ha bruciato l'unico ponte di legno che avrebbe consentito alla Pianura di invaderla

senza sforzo, dato che le altre vie di comunicazione erano difficilmente percorribili.

Da quel momento, isolata e al riparo, la Montagna lavora in segreto per la riscossa. Addestra le truppe e accumula equipaggiamenti mentre la Pianura si sente al sicuro fintanto che il ponte di legno, su cui vigila ininterrottamente, è distrutto. La Pianura, inoltre, nonostante i preparativi della rivale, rimane fiduciosa nelle proprie risorse che sono numericamente e qualitativamente superiori. La sua rete di spie nel regno nemico fa il resto.

Un bel giorno, la Montagna si sente abbastanza forte per prendersi la rivincita e inizia a riparare il ponte di legno bruciato nel corso della sua umiliante ritirata. La Pianura non si allarma eccessivamente ma concentra sul lato opposto del ponte mezzi sufficienti per prevenire e stroncare qualsiasi velleità di incursione. Il vincitore dell'ultima battaglia è assolutamente sereno. Concentra la propria attenzione sull'andamento dei lavori di riparazione del ponte e sulla progressiva accumulazione di mezzi che accompagna l'opera del nemico. La Pianura, pronta a ogni eventualità, saprà in ogni caso reagire.

Dietro il sipario di forze dispiegate presso il suo lato del ponte, la Montagna trasferisce nottetempo la maggior parte delle truppe attraverso sentieri accidentati e non controllati dalla Pianura. Al mattino, nella sorpresa più totale, invade le province che aveva perso precedentemente, oltre che alcune città sguarnite del regno della Pianura. Le truppe di quest'ultima, infatti, sprovviste di supporto logistico, isolate dalle loro retroguardie e ammassate dall'altra parte del ponte, sono costrette ad arrendersi.

Lo stratagemma numero otto permette di affrontare la teoria delle due forze, che caratterizza la cultura strategica cinese. La forza *Zheng* o *Cheng* designa tutto ciò che rientra nell'ambito dell'ortodosso e del tradizionale per quanto concerne i mezzi usati, il modo di procedere, i momenti e i luoghi dell'interazione. In breve, comprende tutte le azioni convenzionali che i contendenti possono intraprendere.

La forza *Ji* o *Ch'i*, al contrario, indica l'insieme dei processi, dei metodi e dei mezzi non ortodossi e anomali, usati per raggiungere i propri fini.

*Zheng* e *Ji* si definiscono reciprocamente tanto in termini di opposizione quanto di complementarietà dei loro tratti distintivi. L'esistenza dell'una presuppone necessariamente quella dell'altra e per un risultato efficace è bene attivarle entrambe facendole interagire consapevolmente. La guerriglia o la guerra con combattenti irregolari privilegia l'utilizzo della forza *Ji*, perché i suoi combattenti sono meno dotati sul piano dei mezzi convenzionali.

Le linee Siegfried e Maginot che si fronteggiavano nel 1940 incarnavano entrambe la forza *Zheng*. Invece l'incursione tedesca attraverso le Ardenne ha attinto alla forza *Ji*. Nessuna di queste due forze è positiva o negativa in sé. L'arte strategica risiede nella loro combinazione in tempi, luoghi e procedimenti scelti in funzione delle aspettative e delle disposizioni nemiche, al fine di agire in modo incisivo.

Una delle particolarità dell'approccio delle due forze è che i mezzi che contemplano non rientrano in maniera assoluta ed esclusiva in una *o* nell'altra categoria. Quando un movimento, che inizialmente si caratterizza come *Ji* per il suo carattere irregolare, come un accerchiamento improvviso, viene identificato, allora la sua natura si modifica e diviene *Zheng*, perché manifesto, visibile e osservabile (*yang*). Ne consegue che la forza, inizialmente *Zheng*, che attirava l'attenzione e le energie dell'avversario, può trasformarsi in *Ji* e cogliere l'altro in fallo. *Ji*, una volta identificato, diventa *Zheng* e viceversa.

Questa combinazione, senza limiti di tempo o spazio, si basa sui punti di vista e le aspettative dell'*altro*, oltre che sul modo in cui egli decifra la situazione. Per utilizzare in modo pertinente le due forze, insieme a questa capacità intellettiva servono senso del ritmo e capacità di giocare d'anticipo. «Incalzare l'avversario con un metodo convenzionale per nascondere un metodo eccezionale allo scopo di sorprenderlo e renderlo incapace di nuocere», raccomanda Shi Bo, autore di un'interpretazione dei *Trentasei stratagemmi*.[31]

Nel complesso della letteratura strategica cinese queste due forze sono ampiamente citate. Quando Mao Tse-tung utilizzava lo slogan «camminare con entrambe le gambe» si riferiva alla necessità che l'Armata Rossa regolare (*Zheng*) e i guerriglieri (*Ji*), disseminati come «pesci nell'acqua» nelle zone controllate dal nemico, agissero in modo complementare. Tale teoria dimostra quanta importanza la cultura dello stratagemma accordi alla

capacità di adattarsi e al senso del ritmo, perché il mondo è in trasformazione permanente e, proprio come l'acqua, la strategia si adatta alle circostanze. Ammantandosi di un'apparente debolezza il più forte vince con un minimo dispendio di energie, perché non ha provocato una grossa mobilitazione delle forze nemiche.

Il comportamento strategico del *soggetto* implica delle conseguenze nelle decisioni dell'*altro*. Il più debole può vincere provocando la dispersione delle forze nemiche, oppure la loro concentrazione inutile o in situazione di isolamento. Tutto dipende da quanto si riesce a giocare d'anticipo rispetto alla percezione e alle disposizioni dell'altro. Nell'esempio citato la forza della Pianura è saldamente disposta nei pressi del ponte (*Zheng*), il che significa che certamente altrove ci saranno dei punti deboli; per la Montagna questi diventano opportunità su cui fare leva. Durante l'ultimo conflitto mondiale le solide forze di difesa britanniche sull'isola di Singapore (*Zheng*) controllavano il mare a ovest, a sud e a est, ma l'attacco giapponese (*Ji*) è arrivato da nord, cioè dall'entroterra malese che in quel momento era sguarnito.

Questo stratagemma, solo apparentemente semplice, può servire per leggere in un'ottica più ampia l'interazione tra due soggetti. Quando due attori sono antagonisti o collaborano si manifesta una relazione di interdipendenza tale per cui il movimento dell'uno genera una reazione dell'altro, che non può rimanervi insensibile. È una cosa assolutamente logica. Chi si pone a un livello superiore della semplice considerazione e gestione dei *suoi propri mezzi*, per comprendere e dirigere la relazione stessa, controlla ogni fase dell'interazione. A quel punto può anche ambire a manovrare i mezzi propri, quelli del suo avversario (o collaboratore) e le loro dinamiche di interazione.

Nel momento in cui la Montagna inizia a riparare il ponte di legno, la sua azione visibile (*Zheng*) assoggetta e vincola la forza *Zheng* della Pianura, la quale rinuncia a presidiare i sentieri di montagna che diventano quindi vie percorribili. La Montagna non gioca solo con i propri mezzi ma orienta anche quelli del suo avversario perché conosce la sua strategia e il suo modo di pensare: aspettare e contenere il pericolo sull'altro lato del ponte. Il comportamento della Pianura, rinsaldata nelle proprie convinzioni, diventa quindi interpretabile, prevedibile e innocuo. Piuttosto che affrontare solo le forze *Zheng*, la Montagna tesse la relazione strategica nella sua

globalità ponendosi a un livello più alto, quello del controllo dell'interazione stessa. I segni che annunciano il movimento normale (*Zheng*) del regno della Montagna in cerca di una rivincita *rassicurano* la Pianura e smorzano la sua angoscia[32] rispetto al *dove e al quando la sua rivale concretizzerà la sua volontà di vendetta*.

Disponendo le sue forze in modo ostentato la Montagna conduce e modella le reazioni della Pianura. La sua manovra detta alla Pianura una tempistica, un calendario, una forma di organizzazione dell'azione ed è nel vuoto creato da questa rappresentazione, lontano dal ponte, che la Montagna costruisce il proprio vantaggio.

Intelligenza e ritmo consentono di prendere l'iniziativa nelle infinite combinazioni dello *Zheng* e dello *Ji*, in funzione dell'evolvere delle situazioni, delle strategie e delle aspettative. Mentre il ragionamento della Pianura è tattico e locale, quello della Montagna è strategico e globale. Da una parte e dall'altra del ponte di legno l'economia dei mezzi e la libertà d'azione pendono dalla parte della Pianura, ma in *campo aperto*[33] è la Montagna a prevalere. È proprio sfruttando questo modello che l'Impero britannico, con una grande strategia navale, ha annichilito la supremazia continentale francese (tattica) controllando i mari (strategia) che gli consentivano l'accesso al mondo intero.

Ci si ostina a considerare astuzie e stratagemmi solo come espedienti temporanei che hanno a che vedere esclusivamente con la tattica. La cultura dello stratagemma nella sua versione cinese presuppone invece una visione strategica globale fondata sull'interdipendenza e la trasformazione. In quest'ottica, essa diventa decisamente attuale nel mondo del XXI secolo. L'ottavo stratagemma illustra come provocare un concentramento tattico del nemico per creare dei margini di strategia in situazione di totale sicurezza. Annibale prima e Napoleone poi, passando attraverso le Alpi, colsero alla sprovvista Romani e Austriaci che non si aspettavano un'incursione allo sbocco dei valichi.

# 9

## Approfittare dell'accecamento

*Il bravo stratega padroneggia l'arte della dilazione*.
Sun Haiche[34]

**L'attesa strategica – Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma – La felicità di uno implica la sventura per un altro – L'inazione precede l'azione – Incendiari e soccorritori – *Accrescere***

| | |
|---|---|
| ⸸ | Osservare l'incendio sulla riva opposta / Contempler l'incendie sur la berge d'en face / Observer l'incendie sur la rive opposée / Contempler l'incendie de la rive opposée / Observer le combat en attendant que les deux adversaires s'entretuent pour en tirer profit / Watch the fire burning across the river / Watch the fire from the opposite shore / Watch the fire from across the river / Observar los fuegos que arden al otro lado del río |

Un'ostrica si apre al sole e mostra le sue valve, un martin pescatore plana improvvisamente su di essa e introduce il becco nella conchiglia per cibarsi del mollusco al suo interno, ma questa si chiude di botto. L'uccello protesta: sei mia e non potrai scapparmi! Il mollusco replica: e tu invece non potrai mangiarmi perché non lascerò che il tuo becco esca da questa trappola. Ma se non sblocchiamo la situazione, morirai! riprende il martin pescatore. Anche tu, uccello, perché non potrai più nutrirti, ribatte l'ostrica.

E così il martin pescatore cercando in tutti i modi di volare via e liberarsi della pesante zavorra dell'ostrica, esaurisce le forze; l'ostrica dal canto suo stringe con sempre maggior veemenza il becco del predatore... Quando il

sole tramonta, nessuno dei due contendenti ha mollato la presa. I rumori di questa lotta accanita, benché sempre più tenui, si diffondono sulla superficie dell'acqua. Sopraggiunge un gufo che afferra il martin pescatore, impossibilitato a volare e fuggire, e se lo porta via. L'ostrica, finalmente libera, cade dal cielo, il guscio si rompe su uno scoglio, e precipita in fondo al mare. I gamberi, lì appostati, si cibano della sua carne, mentre il martin pescatore viene divorato dal gufo.

Quando i protagonisti di un conflitto si accaniscono al punto da perdere la visione di insieme, diventano vulnerabili per gli attori esterni che approfittano del loro accecamento. Lo stratagemma dimostra fino a che punto una chiusura tattica distolga l'attenzione dai *fini* che si perseguono, a totale vantaggio di un inutile scontro di intenzioni. Nel racconto sia l'ostrica che il martin pescatore vogliono sopravvivere (*fine*), ma il fatto di mangiare il mollusco per l'uccello è solo un *mezzo* di sostentamento e non la sua *finalità* suprema. Per l'ostrica le alternative sono minori perché abbandonare la presa per lei significa venir mangiata, cioè scomparire all'istante.

La storia dimostra come le guerre a oltranza che dimenticano la propria causa e perdono di vista la realtà di un contesto globale non solo sfiniscono i protagonisti, ma rinforzano il potere di coloro che orbitano loro intorno. È stato così nei due conflitti mondiali del XX secolo, nei quali l'Europa è uscita sconfitta a vantaggio dell'URSS e degli Stati Uniti, il cui peso a livello internazionale è diventato preponderante. In tempi più recenti, lo stesso modello è stato riprodotto nella guerra tra Iran e Iraq.

Dall'individualismo e dalla difesa cieca e strenua di interessi particolari derivano conflitti che indeboliscono le parti coinvolte. Ciò rinforza degli *arbitri* esterni che col loro agire ristabiliscono l'ordine: il gufo ha offerto una soluzione all'irrisolvibile dilemma tra l'ostrica e il martin pescatore. Mediatore imparziale, il gufo, richiamato dalla situazione stessa *offre un aiuto* su un piano superiore alle opzioni senza sbocco dei protagonisti iniziali. Il nuovo equilibrio raggiunto passa attraverso l'annientamento di chi non rinuncia a considerare esclusivamente il proprio interesse individuale. Per fare ciò, il provvidenziale mediatore non realizza lo scopo soltanto con le proprie forze, ma utilizza a suo vantaggio anche quelle dei

due irriducibili contendenti. Viene spontaneo pensare alla conquista dolce delle città greche a opera di Filippo il Macedone, che si servì della grande abilità e delle forti competenze che le città stesse possedevano... nel litigare e nell'indebolirsi reciprocamente. Interessi di parte e individuali sottrassero alle città il bene più prezioso che avevano in comune: l'indipendenza!

Negli stratagemmi del secondo gruppo, quello delle battaglie dall'esito incerto, una visione ristretta, l'essere precipitosi e l'agire al momento sbagliato provocano configurazioni nocive per i rivali, incapaci di considerare il contesto strategico della loro rivalità. Per uno stratega, al sicuro e fuori portata, risulta molto vantaggioso prendersi il tempo di osservare il gioco delle opposte convinzioni e delle divergenze, perché esse creano margini di libertà per la sua azione. Lasciare libertà di movimento ai contendenti rafforza la loro cecità, rende prevedibili le loro azioni e crea le condizioni dell'intervento strategico al momento opportuno. Attendere che l'evolversi delle circostanze apra delle possibilità può essere proficuo. Al contrario, manifestare la propria volontà troppo velocemente, troppo presto o con eccessiva ostentazione può favorire l'alleanza di ex nemici o l'intervento di un terzo nel gioco. Restare prigionieri di un conflitto sfinisce i contendenti, mentre altri attori esterni possono trarne relativo giovamento. Al momento giusto, questi sapranno approfittare della messa in scacco di due nemici giurati.

In maniera speculare, un'azione impulsiva, anche diretta contro l'anello debole di un conflitto, rischia di provocare una mobilitazione generale che potrebbe placare il dissenso interno. Un apparente non coinvolgimento e la pazienza (*yin*) sono consigliabili, permettendo lo sviluppo dei potenziali aggressivi e la perdita di vista dell'interesse comune. Sciogliere le briglie dello *yang* nel campo avversario spiana la strada al successivo intervento dello stratega. Se si alimentano e si fomentano gli elementi di dissenso tra due nemici alleati tra loro, la forza e l'energia della loro alleanza non saranno più focalizzate sul mantenimento dell'unità, sulla coordinazione e sull'azione esterna, ma verranno dissipate in contrasti intestini. Quindi, per uno stratega esterno si tratta di un'eccellente applicazione del principio dell'economia dei mezzi, perché egli preserva le proprie risorse mentre gli altri le sperperano. Assenza di coinvolgimento non significa non fare niente, bensì agire in modo opportuno, con tatto e intelligenza. L'attesa strategica è davvero un'arte difficile e pericolosa.

# 10

## Il sorriso della tigre

*Se il nemico attacca, prova a negoziare.*
*Se il nemico vuole negoziare, attacca!*
Sun Tzu

*Miele sulle labbra, pugnale alla cintola.*
Proverbio cinese

*La bocca è dolce quanto il miele, ma lo stomaco è pericoloso quanto la sciabola.*
Proverbio cinese

### Un piacere per gli occhi – *Addolcire*

| | |
|---|---|
| 匕 | Celare un pugnale dietro un sorriso / Cacher une épée dans un sourire / Cacher un poignard derrière un sourire / Cacher un poignard dans un sourire / Bouche de miel, cœur de fiel / Concear a dagger in a smile / Hide a dagger with a smile / Hide a dagger in a smile / Ocultar la daga tras la sonrisa / Ocultar las intenciones agresivas detrás de una fachada agradable |

State guidando in città e dovete frenare di colpo perché un cane vi taglia la strada. L'auto che vi segue frena a sua volta ma vi tampona. Secondo il codice della strada, è lei dalla parte del torto. Seguendo la logica vi sentite autorizzati ad arrabbiarvi, a gridare al mancato rispetto delle regole e a pretendere un risarcimento... Dal canto suo l'automobilista in fallo si prepara con argomentazioni fondate, rese più incisive da un pizzico di malafede... Voi, da fine stratega, ricorrete al paradosso.

La vostra prima reazione dopo che siete scesi dalla macchina è di informarvi in modo solerte e coinvolto sui danni riportati dall'auto che vi

seguiva e di preoccuparvi dello stato fisico e psicologico del conducente. La sua volontà di resistere e venire alle mani, privata di appigli, si disinnesca in modo così totale che non è più in grado di opporre alcuna resistenza quando la vostra intransigenza, cordiale ma irremovibile, vi porta a compilare il modulo della constatazione amichevole proprio secondo la vostra visione dei fatti!

Il dittatore di uno stato petrolifero ricco e potente ambisce ad ampliare i suoi possedimenti. Al confine sud c'è un emirato minuscolo, ma immensamente ricco di giacimenti. È retto da un giovane principe inesperto e celibe. Al dittatore basterebbero poche ore per conquistare questo staterello, ma un anziano consigliere, che teme le mire espansionistiche provenienti da nord, raccomanda al giovane principe di imbastire un'articolata rete di alleanze che rendano impossibile un'annessione.

Per raggiungere il suo scopo col minor dispendio di risorse, il dittatore offre in sposa al principe la sua figlia maggiore; il principe non può che accettare una proposta che potrebbe suggellare un patto famigliare. Poi il dittatore convoca in pompa magna il Gran Consiglio e pone all'ordine del giorno le più alte questioni di stato: i suoi progetti di espansione non solo economica, scientifica e tecnologica, ma anche territoriale! Che cosa gli suggeriscono i suoi consiglieri più fedeli?

Dopo aver lungamente tergiversato, uno di essi ha l'ardire di menzionare la ricchezza dell'emirato del sud, scarsamente difeso... Il rais, di fronte a un simile suggerimento, ha un terribile attacco di collera: proprio contro suo genero, no! Poco tempo dopo, si viene a sapere che il consigliere è stato vittima di un fatale incidente. La vita continua e il giovane principe del sud inizia ad attenuare la sua diffidenza nei confronti del vicino settentrionale. Passano i mesi.

È indetta una nuova convocazione del Gran Consiglio, con le stesse questioni poste dal dittatore e lo stesso timido suggerimento di annettere l'emirato. Lo sventurato che ha osato fare questa proposta viene giustiziato pubblicamente. Pienamente rassicurato circa le intenzioni del suo potente vicino, il principe allontana il vecchio saggio che lo importunava con i suoi timori. A quel punto l'emirato viene conquistato in poche ore e diventa l'ennesima provincia dello stato del nord.[35]

Mentre sta visitando un suk, un turista stanco accetta la proposta di un mercante, che sorridendo lo invita a entrare un momento nella sua bottega per riposarsi. Giusto per il piacere degli occhi, lo rassicura, non per comprare qualcosa. La conversazione si svolge in modo rilassato e informale. Il turista e il mercante, chiacchierando, sorseggiano prima uno, poi due, poi tre tè alla menta. Com'è piacevole starsene seduti all'ombra! Da dove vieni? chiede il mercante, sei in viaggio d'affari? hai dei figli? Io ne ho due... e tua moglie?

Dall'esterno potrebbe sembrare un semplice scambio di banali informazioni. In realtà si tratta di una temibile e insidiosa operazione di intelligente astuzia che fornisce al mercante una montagna di argomenti per prendere in trappola il turista, sprofondato nella comoda convinzione che si tratti solo di cordialità. Giunge il momento di ripartire ed è allora che la scena si capovolge, perché come è possibile che il turista, che è in viaggio senza moglie e figli, torni a casa senza un pensierino per ciascuno di loro, visto che li ama tanto? Non fosse che per mettere a tacere la propria coscienza...

Perché agire in maniera *Zheng*, che per definizione è la più onerosa e azzardata, quando la via *Ji* consente di vincere con economia di mezzi? Nell'ottica dell'interazione, che considera simultaneamente i fatti e i gesti dei protagonisti in una dinamica globale e complementare, la manifestazione esteriore di un sorriso induce alla fiducia e al rilassamento.

Il decimo stratagemma combina due piani diversi: da una parte quello di una illusione fallace la cui funzione è far abbassare la guardia, dall'altra quello assolutamente reale di una determinazione nascosta. Il fine vero è celato da un atteggiamento estremamente amichevole, dietro l'apparenza di uno spirito di concordia che rassicura e trasmette un senso di fiducia, quasi contagioso. Nel primo esempio lo stratega agisce in modo paradossale, cioè in maniera amichevole laddove sarebbe stata prevedibile una buona dose di aggressività. Di conseguenza, anche chi si preparava a discutere e resistere modifica il proprio comportamento. L'appiglio su cui faceva leva per

difendersi è venuto meno. Perché scontrarsi con una persona così comprensiva e amabile?

*La strategia adora il vuoto* perché in esso si realizza più facilmente. Lo stratagemma si fonda sulla relazione dialettica diffidenza/confidenza e su uno scarto di ritmo tra la lentezza di chi è portato a fidarsi e lo stratega, che si riserva la possibilità di brusche accelerazioni dietro un'apparenza tranquilla, pacifica e inoffensiva. La fiducia ha bisogno di tempi lunghi, segue un ritmo lento. Abbandonare questa forma di torpore, all'improvviso, è difficile e richiede quantomeno una fase di adattamento. In altri termini, una disposizione profondamente *yin* fa sì che opporsi a un'improvvisa offensiva *yang* sia molto complicato. In un clima strategico improntato alla fiducia l'offensiva tattica veloce e concentrata porta alla vittoria perché ha fatto preventivamente cadere la corazza protettiva.

Lo stratagemma della *tigre sorridente* è particolarmente adatto in situazioni di conflitto e di concorrenza indecise, nelle quali è preferibile agire a volto coperto. L'assenza di un atteggiamento bellicoso consente di acquisire numerose informazioni sulla situazione dell'altro e sulle caratteristiche delle sue relazioni e delle sue alleanze... Questo bottino verrà sfruttato appieno solo in seguito, in una fase diversa dalla precedente, cioè nel momento dell'azione rapida e decisa che suona come un rombo di tuono in un giorno di bonaccia, sotto un cielo limpido. Quando sono in corso delle trattative, non pretendere niente permette di ottenere confidenze intime, che mai e poi mai sarebbero state esplicitate in un clima improntato alla diffidenza. Solo dopo che si è penetrati dolcemente come il vento negli interstizi appositamente creati, l'atteggiamento e l'apparenza bonari si possono trasformare nel loro contrario.

# 11

## Chi sa perdere vince

*Sacrificare i dettagli per realizzare disegni più vasti.*
Proverbio cinese

*Quando la forza dei contendenti è pari,*
*solo il ricorso alla strategia assicura la vittoria.*
Sun Bin

**I vantaggi della debolezza – Perdere il piccolo per guadagnare il grande – Calcolare quanto vale un sacrificio**
**Il sacrificio utile – Vincere la guerra piuttosto che delle battaglie – La parte per il tutto – *Sacrificare***

Fare appassire il pruno al posto del pesco / Stratagème du sacrifice / Sacrifier le prunier pour sauver le pêcher / Le prunier se dessèche à la place du pêcher / Le prunier malade dessèche à côté du pêcher en fleurs / Sacrifier les détails pour sauver l'essentiel / Sacrifice the plum for the peach / Sacrify plums for peaches / Sacrificar el ciruelo por el melocotón / Se sacrifica un árbol para salvar a otro

Sta per celebrarsi un processo importante. Si fronteggiano due team di avvocati. Curiosamente, i due team sono assortiti in modo analogo: in ognuno ci sono un avvocato esperto, astuto, persuasivo, che è molto difficile contrattaccare; un professionista rispettabile di medio livello e, infine, un principiante che è facile cogliere in contropiede.

L'accusa decide di colpire forte e subito, ritenendo in questo modo di poter condizionare in modo durevole i giurati e di stabilire un clima favorevole per tutta la durata del processo. Dapprima ci sarà l'arringa

dell'anziano e furbo avvocato, poi parlerà il giovane e, infine, il collega rispettabile avrà il compito di concludere la performance oratoria riprendendo gli argomenti iniziali. La difesa, preso atto dell'ordine di ingaggio dell'accusa, comunica al presidente del tribunale la lista degli interventi dei suoi avvocati. Quale ordine consentirà di garantirsi un vantaggio nel modo più sicuro?

La difesa oppone al migliore dei tre avvocati d'accusa il giovane inesperto e perde un punto agli occhi della giuria. Al giovane con poca esperienza che parla per secondo oppone il rispettabile avvocato di medio livello e guadagna un punto. Infine, conclude secondo un ordine inverso rispetto alla squadra avversaria, facendo parlare l'anziano astuto contro il mediocre avversario. Sacrificando il giovane inesperto, la difesa perde un punto ma annulla l'elemento più forte dell'accusa e quindi vince per due arringhe a una. La scelta consapevole di un sacrificio sul piano tattico le ha assicurato la vittoria strategica.

In qualsiasi competizione o situazione di semplice antagonismo è raro riuscire a uscire vittoriosi da tutti gli scontri. Per questo, spesso può essere vantaggioso scegliere *dove* e *quando* perdere localmente per vincere globalmente. Detto in altri termini, dove concentrare le forze e dove sacrificare qualche cosa. La saggezza insegna che nell'interazione conflittuale bisogna sfruttare ogni elemento, cioè sia la forza sia *i vantaggi della debolezza*. Nell'esempio citato, lo stratega, ingaggiando il suo elemento più debole contro la forza contraria, neutralizza il principale punto di forza avversario e così facendo il sacrifico del giovane inesperto garantisce la sicurezza dei suoi due colleghi. Questa sconfitta tollerata è tanto importante quanto le vittorie concrete degli altri due, se non di più, perché è lei che le ha rese possibili. Lo stratega ne ricava il massimo guadagno che accresce globalmente il suo margine di manovra e la sua azione a scapito dell'*altro*. Ciò significa acquistare qualcosa sul lungo periodo pagando pegno sul breve.

La manovra cosiddetta della Medina,[36] messa in atto da Lawrence e Fayal nella penisola arabica tra 1916 e 1918, ha aggirato e ignorato le piazzeforti turche poste lungo la linea della ferrovia Damasco-Medina, ma soprattutto ha interrotto i collegamenti tra esse. La rivolta araba ha

raggiunto Damasco avanzando parallelamente a questa via strategica, senza mai affrontare il grosso delle forze turche, bloccate su una moltitudine di piazzeforti più a sud. Il sacrificio della *parte* (azioni locali) ha assicurato la vittoria del *tutto* (azione globale). Le piccole rinunce a livello tattico hanno concorso all'acquisizione della vittoria strategica. Al contrario, semplici vittorie a livello tattico talvolta implicano una sconfitta strategica, così come è accaduto all'esercito francese, che militarmente si è aggiudicato la battaglia di Algeri, ma politicamente ha perso l'Algeria.

Il paradosso della strategia[37] recita che essere il migliore è la cosa peggiore. Un contendente superiore e dominante in ogni circostanza non solo è assolutamente insopportabile, ma in più concorre alla propria sconfitta perché spinge gli altri a essere creativi. L'attacco alle Twin Towers di New York attraverso il sacrificio di aerei di linea si inscrive in questa logica necessariamente creativa per controbattere al maggior peso degli Stati Uniti in ambito politico, economico e militare. La pressione esercitata da una potenza tanto schiacciante rafforza oggettivamente gli altri attori e li obbliga a inventarsi degli artifici e delle modalità *Ji* fuorvianti, in grado di trarre in inganno le aspettative della superpotenza. Chi è in posizione subalterna può avere qualche margine di manovra solo in scenari non ortodossi, in quanto un confronto sul piano convenzionale gli è impensabile e precluso. Il soggetto egemonico si trova così a dover affrontare modalità offensive di cui ignora le regole e contro cui le sue armi, i suoi mezzi e il modo in cui se ne serve abitualmente risultano inadeguati.

L'11 settembre 2001 la creatività strategica di *Al Qaeda* ha preso alla sprovvista la superpotenza americana. Nell'antica Cina si raccomandava di annientare senza alcuna pietà tutta la progenie di una stirpe nemica, affinché nessun discendente potesse un giorno architettare una qualche vendetta. In mancanza di questa possibilità, bisogna ricomporre il conflitto ed evitare pressioni tali da sopprimere ogni libertà di azione, il cui effetto oggettivo è quello di costringere chi ha perso a immaginarsi delle alternative insospettabili. Sconfitto militarmente sul piano convenzionale (*Zheng*) e senza speranza alcuna di far progredire la propria causa attraverso i negoziati o il canale diplomatico, un movimento politico può trovare nel terrorismo (*Ji*) una via che gli consente di promuovere le sue scelte e la sua esistenza.[38]

Come si può pensare di dissuadere dei combattenti con la minaccia della morte quando per loro essa rappresenta un atto di eroismo, in un presente concepito come intollerabile e con l'idea che il martirio porti dritti in Paradiso? È proprio il chi domina a costringere gli oppositori a immaginare delle alternative non-convenzionali (*Ji*), dal momento che non esistono più margini d'azione sul piano tradizionale (*Zheng*). Così come non è ragionevole pensare di bloccare un gatto in fondo a un corridoio avanzando verso di lui, non è conveniente sottrarre ogni possibilità di azione a un attore che non si vuole o non si può annientare evitando così *qualunque* possibilità di rinascita.

La guerra lampo dei corsari francesi contro il commercio britannico è nata dalla predominanza navale dell'Impero britannico in ambito convenzionale. Finché sussistono delle prospettive, l'opposizione fa il suo gioco nel contesto delle regole conflittuali di un sistema stabile. In altre parole, un'egemonia accorta concede agli avversari la vittoria in battaglie minori, che consentono di mantenere intatta la sua supremazia globale. Al contrario, battersi a tutti i costi per questioni marginali rischia di compromettere una posta in gioco maggiore. *Saper* perdere per vincere garantisce la durata della supremazia, che si serve con intelligenza della debolezza.

L'insegnamento strategico coincide con una forma di saggezza politica. Lungi dal compromettere una posizione dominante, delle perdite limitate costituiscono la parte oscura (*yin*) di un'egemonia in grado di perdurare nel visibile (*yang*). Ma se la superiorità globale deve ciclicamente nutrirsi di piccole disfatte locali, allora meglio sceglierle e anticiparle in modo deliberato, piuttosto che farsele imporre dove non si è pronti ad affrontarle. La debolezza non è affatto sacrificata, quanto piuttosto giocata al massimo del suo potenziale, perché è dal suo impiego che derivano le condizioni per la vittoria. Non costituisce in alcun modo una qualità trascurabile, tutt'altro! Non è semplice fare proprio questo meccanismo, che mina il rendimento e l'economia dei mezzi del partito avverso.

Nella strategia tutto serve; i *dettagli* non devono essere trascurati. Durante l'ultimo conflitto mondiale, l'aver decriptato i codici utilizzati dai nazisti avrebbe consentito a Churchill di far evacuare la città di Coventry prima che venisse bombardata dall'aviazione tedesca. Ma così facendo, in pratica avrebbe comunicato ai tedeschi che il loro codice era bruciato. Il

sacrificio «locale» di Coventry garantì la segretezza della conoscenza del codice tedesco e i messaggi dei nazisti vennero intercettati e letti sino alla fine della guerra. Ciò contribuì alla vittoria finale degli Alleati e a salvare moltissime altre vite, altrove... Certo, siamo perfettamente consapevoli che un dilemma di questa portata non si può risolvere con un semplice pollice verso.

# 12

## L'OCCASIONE VA COSTRUITA

*Lo stratega si adatta al mutare delle condizioni*
*del nemico per ottenere la vittoria.*
Sun Tzu

*La pecora si trova lì per caso,*
*ma non per caso qualcuno se ne impadronisce.*
Jean-François Phélizo[39]

### L'occasione fa l'uomo ladro – *Approfittare*

| | |
|---|---|
| 乏 | Portar via la pecora che capita sotto mano / Croissance et décroissance / Emmener un mouton en passant / Dérober un mouton en passant / Improviser une tromperie en utilisant ce que l'on a sous la main / Leave a goat away by passing / To take a goat in passing / Lead away a goat by passing / Aprochevar la oportunidad para robar una cabra |

Un laureando in *intelligence* economica è alla ricerca di uno stage per l'anno di tirocinio che prepari il suo ingresso nel mondo professionale. Spedisce un'enorme quantità di curriculum rivolgendosi ai gruppi e alle grandi imprese che hanno pubblicato offerte di lavoro, ma parallelamente percorre anche la strada della cosiddetta candidatura spontanea. Appassionato di informatica, si è specializzato nell'utilizzo dei software per la ricerca su internet. La sua candidatura attira l'attenzione di un'azienda che non ha pubblicato offerte né per uno stage né per un lavoro. Il laureando ottiene un colloquio con il direttore delle risorse umane di questa azienda. Durante l'incontro, che si tiene verso sera, si affrontano gli

argomenti canonici: gli strumenti, i metodi, l'interesse e i benefici di un controllo sulla rete.

Man mano che la conversazione si svolge, il candidato sente che la motivazione del suo interlocutore non è a un livello tale da fargli intravedere prospettive favorevoli alle sue aspettative. Se lascia che la conversazione prosegua su questi binari e con questo ritmo, se ne andrà con le pive nel sacco. Allora prende un'iniziativa per scombussolare la meccanica fin troppo rodata di un colloquio il cui esito negativo è assolutamente scontato: fa sì che il direttore del personale, stanco dopo una lunga giornata di lavoro, cominci a parlare dell'azienda. Scopre così che il direttore marketing è prossimo alla pensione.

La sua conoscenza dei mercati asiatici, accumulata nel corso della sua carriera, verrà meno all'azienda in un momento cruciale per il suo sviluppo... Pensando ad alta voce, il responsabile delle risorse umane definisce di fronte al laureando la *mission*, il *timing* e soprattutto le competenze richieste per uno stage che possa favorire la transizione e, in particolare, la capitalizzazione del *know-how* del futuro pensionato. L'annuncio di lavoro non uscirà mai dall'ufficio del direttore del personale e lo stagista assumerà l'incarico a partire dalla settimana successiva.

Quando non ci sono idee preconcette e definitive circa la natura precisa di un obiettivo, questo stratagemma suggerisce presenza di spirito e apertura mentale per agire cogliendo al volo un'opportunità che si presenta o in cui ci si imbatte in modo inatteso. Il mondo è in movimento, le situazioni cambiano e bisogni fino a ieri inesistenti oggi si impongono come necessità. Segnali tenui e deboli nel presente possono venir sviluppati e rafforzati attraverso l'arte dello stratega fino a diventare tendenze inarrestabili. È certo illusoria l'idea di poter sapere e prevedere tutto, ma se ci si basa su una preparazione strategica, su un allenamento della sensibilità e della reattività alle diverse condizioni, è possibile cogliere delle opportunità che fino all'istante prima non si sospettavano neppure.

Le epoche di cambiamento e discordia sono favorevoli all'applicazione del dodicesimo stratagemma. Il senso di appartenenza, di fedeltà e i legami si indeboliscono, le relazioni si fanno fragili e dei punti nodali possono ritrovarsi isolati e senza protezione. Lo stratagemma procede a ritmo

serrato, attuando un disegno aggressivo e opportunista man mano che le occasioni si presentano. Articola attenzione, immaginazione e opportunità, ma soprattutto evita le trappole, i paraocchi e la miopia di un'osservazione iperfocalizzata su uno scopo troppo preciso, che esclude la percezione di allarmi improvvisi. Non concentrarsi su un unico aspetto, avere una visuale ampia e aperta a tutte le eventualità, comprese quelle di cui non si poteva avere idea! Il samurai, che non si focalizza su niente in particolare ma è pienamente presente, è in grado di percepire il pericolo e l'opportunità da qualunque parte provengano.

Benché quasi tutti gli stratagemmi realizzino nel lungo periodo ciò che sarebbe oneroso raggiungere a breve termine, l'ultimo della serie delle situazioni indecise presuppone una reattività massimamente veloce.[40] Ma per essere reattivi bisogna essere pronti, vigili e avere tutti i mezzi a portata di mano, così come predicava Napoleone Bonaparte che per le sue missioni di fiducia cercava individui fortunati!

Ecco un'illustrazione del principio dell'economia dei mezzi a livello tattico. La capacità creativa di immaginare delle soluzioni all'istante è tanto più essenziale quanto più è difficile o pericolosa la situazione in cui ci si trova. Ogni crepa in un dispositivo può essere usata in modo vantaggioso. Anche nel corso della più grande offensiva (*yang*) si manifestano elementi di vuoto (*yin*) che, in quanto oggetto di un'opposizione (*yang*) rapida, contribuiscono a ribaltare una situazione prendendo alla sprovvista e destabilizzando il centro di gravità di una forza o di una volontà di immobilismo. Lo *yin*, vuoto e debolezza relativa, *attira* lo *yang* dell'iniziativa estemporanea. Per fare questo, è necessario marcare l'altro in modo discreto e non trascurare nessuna delle sue negligenze, nemmeno un granello di sabbia nel suo meccanismo, come fossero «vantaggi minimi». Ciò presuppone una capacità di accelerazione che sia a un tempo flessibile e determinata.

Pertanto non si tratta di una modalità di azione diretta, ma *calibrata* su ciò che si presenta di volta in volta. Se lo stratega non approfitta oggi di una debolezza, essa può rivoltarsi contro di lui quando diventerà una forza. L'esempio tradizionale che in Cina illustra questo stratagemma racconta di una pecora. Se non si è svelti a soggiogarla oggi, potrebbe trasformarsi in un pericoloso lupo una volta mutate le circostanze. Quando non si agisce in

modo adeguato ci si può ritrovare in una situazione pericolosa, mentre prima le circostanze erano favorevoli alla nostra azione.

Una grande forza è l'inizio della debolezza, e la debolezza genera la forza. Un dettaglio può generare un'onda anomala così come il battito d'ali di una farfalla a Pechino può trasformarsi in un uragano ai Caraibi, dopo un lungo percorso.

La rappresentazione simbolica dello *yin* e dello *yang* colloca lo *shaoyang* (cerchietto bianco) nel grande *yin* (area nera). Da questo punto di luce nascerà il contrario del grande *yin*. Nell'espansione dello *yin* germoglia lo *yang* e chi lo identifica per tempo ne trae vantaggio, poiché asseconda l'opera della natura. La strategia è una forma di saggezza. Ragionare in modo strategico non significa prevedere tutto e vedere nelle relazioni solo dei rapporti di forza. La creatività, la sensibilità e la libertà sono elementi essenziali, ed è proprio questo che insegna il dodicesimo stratagemma. L'occasione va costruita. Con l'aiuto di una buona dose di intuito.

# Parte III

## Stratagemmi d'attacco

Stratagemmi delle battaglie d'attacco / Stratagèmes de situations de bataille, offensifs ou en position d'assaut / Stratagems for attack / Offensive strategies / Estrategias de ataque

**13**. La morsa delle lodi
**14**. Il potenziale del passato
**15**. La vittoria dovuta alla situazione
**16**. Cedere per afferrare
**17**. Piombo in cambio d'oro
**18**. Il pesce marcisce a cominciare dalla testa

Entriamo, con questa terza famiglia, nel vivo degli stratagemmi utili in imprese chiaramente offensive e in azioni dirette, anche se la loro realizzazione attraversa fasi preliminari volte, come sempre, a individuare forze e debolezze. Attacco è sinonimo di pericolo: così come i piani d'azione e le attitudini offensive sono espliciti, così i tempi dell'azione in sé sono ridotti al minimo; bisogna quindi concentrarsi su momenti e luoghi più propizi e favorevoli. Lo scopo è ridurre, distruggere o impadronirsi seguendo un movimento positivo incentrato sull'applicazione del principio del risparmio delle risorse. La regola è sempre la stessa: ottenere molto investendo poco.

# 13

## La morsa delle lodi

*Un esercito senza spie è come un corpo senza occhi né orecchie.*

Sun Tzu

*Far prendere il volo con le lodi, poi afferrare con le tenaglie.*

Proverbio cinese

### Stanare le intenzioni nascoste prima di agire – L'azione invernale – Stratagemma della fioritura precoce – *Rivelare*

| | |
|---|---|
| 草 | Battere l'erba per spaventare il serpente / Sonder les intentions dans l'environnement / Battre l'herbe pour réveiller le serpent / Frapper l'herbe pour débusquer le serpent / Frapper les herbes pour lancer des avertissements aux serpents / Beat the grass to startle the snake / Beat the grass to frighten the snake / Golpear la hierba para asustar al serpiente |

Un ambizioso primo ministro riesce a far destituire un anziano sovrano a vantaggio del principe ereditario, timoroso e senza esperienza. Dopo qualche anno, la sete di potere lo inebria, così decide di intervenire nuovamente deponendo il nuovo sovrano per prenderne il posto e fondare così una nuova dinastia. Tuttavia, prima di mettere in atto una strategia utile a raggiungere tali scopi, sente il bisogno di sondare le intenzioni e le inclinazioni dei membri più influenti della corte. A questo scopo offre un cervo al giovane re affermando che quel *cavallo* è un omaggio e un pegno di fedeltà. Il re scoppia a ridere e risponde di non aver mai visto prima d'allora un cavallo con le corna; il ministro, afferma il re, deve aver commesso un lapsus. Niente affatto, risponde costui, questo è un cavallo di

gran razza, l'ho fatto acquistare in una provincia lontana, nota per i suoi stalloni...

Il re sgrana gli occhi e guarda il primo ministro per cercare di capire fin dove si spingerà quello scherzo. Il malinteso getta nella costernazione i membri della corte quando il ministro chiede a ognuno di loro di esprimere un'opinione sull'animale. Presi alla sprovvista, sono tutti costretti a prendere posizione nel dibattito. Nessuna scappatoia è prevista. Alcuni ironizzano indignati e si schierano con il re poiché è chiaro che si tratta di un cervo. Altri, prudenti, tacciono, evocando le caratteristiche comuni a cervi e cavalli, senza citare le corna e il portamento. Altri ancora si schierano nettamente con il ministro.

Ora che i membri della corte hanno rivelato le rispettive posizioni, il ministro ambizioso è in grado di congegnare i suoi piani con cognizione di causa, tenendo conto delle caratteristiche individuali e delle rispettive posizioni. Il dono del cervo gli ha permesso di battere l'erba per stanare le intenzioni di ciascuno.

L'inverno è la stagione del riposo e della gestazione. Nascosti nella terra protettrice, i semi preparano la loro germogliazione. Quando si presenteranno le condizioni propizie essi riveleranno il loro potenziale sotto l'effetto congiunto di calore e luce. Così è anche per le azioni umane: a partire da un'intenzione iniziale esse si traducono in mosse preliminari per poi concretizzarsi in fatti. Le tre fasi possono essere associate a inverno (concepimento), primavera (fioritura), estate (raccolto).

In natura, gli alberi da frutto risvegliati in modo prematuro da giornate calde e assolate rischiano di vedere il loro raccolto compromesso da un brutale ritorno del freddo. La manifestazione prematura di propositi o di piani d'azione non solo li rende vulnerabili, ma ne può mettere seriamente a repentaglio i frutti, quindi le realizzazioni. I semi sviluppatisi quando non si sono ancora verificate tutte le condizioni favorevoli sono irrimediabilmente condannati. Per garantirsi circostanze favorevoli è essenziale la comprensione del contesto.

Il tredicesimo stratagemma, primo dei sei che compongono la famiglia degli stratagemmi d'attacco, sprona ad agire in modo discreto e tuttavia secco e determinato, quando l'ambiente coinvolto dall'azione futura è

ancora in stato di quiete. Il carattere *yang* di una simile iniziativa fa così da eco alle intenzioni in gestazione e le rivela quando la situazione non è ancora matura. Questo espediente riproduce il meccanismo della fioritura precoce in un momento in cui le circostanze non garantiscono la certezza della tenuta. Ne risulta una manifestazione prematura di intenzioni e provvedimenti acerbi e perciò vulnerabili. Lo stratega si mette in posizione di vantaggio grazie a un'anticipazione temporale che permette di tradurre in fatti delle intenzioni non ancora concretizzate e certe. Tale *azione invernale* si basa sulla contrapposizione tra il ritmo lento della germogliazione nel ventre protettore della terra (*yin*) e un'azione volontaria manifestata in pieno giorno (*yang*). Il serpente sonnecchiante al sicuro nell'erba secca si sveglia all'improvviso per affrontare delle circostanze che ignora e non sa gestire.

Le applicazioni di questo stratagemma sono molteplici. In ambito politico, un capo di governo organizza una fuga di notizie sotto forma di *ballon d'essai* in modo che, nella situazione di stress che si genera, vengano allo scoperto le posizioni prese dall'opposizione e dall'opinione pubblica su un certo progetto di riforma. Una volta «stanato il serpente», egli può dichiarare di non aver nulla a che fare con la fuga di notizie che ha scatenato il tutto, e può così aggiustare piani e argomentazioni beneficiando delle informazioni raccolte. In ambito economico, invece, un annuncio a effetto obbliga i potenziali concorrenti a rivelare la loro posizione, dettagliando i piani d'azione prima del previsto e precipitosamente. Non solo essi si ritrovano in una situazione di vulnerabilità, ma lo stratega ha l'opportunità di agire con cognizione di causa. «Far prendere il volo con le lodi, poi afferrare con le tenaglie»:[41] questo proverbio cinese descrive un uso della parola volto non a dire qualcosa, ma a spingere l'*altro* a farlo.

La ricognizione è un fattore primario della comprensione: più l'ambiente risulta ostile, più il colpo inferto deve essere rapido e la ritirata sempre a portata di mano. La preoccupazione generata da potenziali velleità aggressive cui dobbiamo far fronte o dalla volontà di conservare la stabilità di una data situazione può essere mitigata dall'invio di una sonda che porti alla luce del sole intenzioni e pensieri malevoli. Se non è facile contrastare dei progetti non svelati, è invece possibile ridimensionarli una volta che si sono forzatamente manifestati. «Battendo l'erba per stanare il serpente», la

vibrazione prodotta nel contesto risuona fino a raggiungere il serpente (l'intenzione) ovunque esso sia, e lo spinge a reagire o fuggire.

Harro von Senger[42] riporta la storia del consigliere di un principe che influenza col suo comportamento un'importante decisione di quest'ultimo. Il principe non si decideva a chiedere in sposa la sua concubina preferita, così il consigliere sostiene che un potente monarca intende rendere noto il suo desiderio di sposare la donna, il che genera l'immediata dichiarazione del principe e la conseguente unione. Il monarca straniero svolge il ruolo dell'erba, o del contesto, che spinge alla rivelazione le intenzioni (serpente) del principe che tergiversava.

Una variante di questo stratagemma raccomanda di punire molto duramente uno strappo alla regola di poco conto, poiché ciò dissuade dal commettere infrazioni decisamente più importanti. Si agisce secondo il principio dell'economia delle risorse quando la repressione è agevole per non rischiare il fallimento nel momento in cui implicazioni di portata maggiore diventerebbero difficili da negoziare. «Uccidendo una gallina per spaventare la scimmia» si possono ottenere i propri scopi al minimo costo e in modo indiretto. L'ostentazione della determinazione, o addirittura di una selvaggia crudeltà, nei confronti di un attore non pericoloso (gallina) ne dissuade un secondo (scimmia) scontrandosi con il quale si andrebbe incontro a rischi molto maggiori.

Un'ulteriore corrispondenza di questo stratagemma si ha quando induciamo in errore qualcuno lodandolo, generandone così la fiducia e incitandolo a confidare i propri pensieri più profondi. Questo espediente porta alla rivelazione di intenzioni segrete o in embrione la cui emersione dall'ombra è in grado di comprometterne la realizzazione futura. Urtando il ritmo tranquillo della maturazione lenta, un colpo brusco e inatteso può perturbare al punto da inibire uno slancio. Con questa opera di rivelazione, il piano è smascherato.

Sondando il terreno in via preliminare nel periodo «invernale» si ha un'idea più chiara della sfida che ci si appresta ad affrontare. Il primo passo dello stratega non mira a ottenere risultati immediati; intende far in modo che le circostanze e le intenzioni si palesino, per poi agire sulla base delle informazioni raccolte. Questo espediente, che spinge chi temporeggia a uscire allo scoperto, si inserisce in uno schema triangolare che coinvolge lo stratega, le intenzioni dell'*altro* e il contesto.

# 14

## Il potenziale del passato

*Colui che può ancora agire per conto suo non si lascia manipolare. Colui che non può più nulla supplica di essere utilizzato.*
François Kircher[43]

### Ciò che non serve più a nulla implora di essere utilizzato
### Le nuove vesti di Gerusalemme – Far rinascere ciò che ha vissuto per renderlo utile ai nostri scopi
### *Reincarnare*

| | |
|---|---|
| ☨ | Prendere a prestito un cadavere per rifondervi lo spirito / Redonner vie à un cadavre / Emprunter un cadavre pour le retour de l'âme / Reprendre vie sous une autre forme / Raise a corpse from the dead / Reincarnaton / Find reincarnation in another's corpse / Levantar un cadaver de entre los muertos / Servirse temporalmente de un cadaver para revivir un espíritu |

Nasce una nuova religione. Quelle che già esistevano si sforzano di marginalizzarla, ancorandosi a tradizioni radicate, rituali, pellegrinaggi, gerarchie, comunità organizzate, edifici emblematici, simbolici e potenti. La nuova religione annuncia la sua vocazione universale. Essa si ritrova effettivamente in una relazione di gioco a somma zero[44] con le religioni preesistenti. Per imporsi dovrebbe escluderle o integrarle, proponendosi come una sintesi superiore.

Il profeta di questa confessione monoteista riceve in sogno la visita di un angelo che lo conduce nottetempo nella città santa delle religioni

preesistenti. Da allora la città diventa santa anche per questa nuova fede. A seguito di ciò la Pietra Nera della Kaaba alla Mecca è indicata come una tappa del pellegrinaggio che ogni buon credente deve sforzarsi di portare a termine nel corso della sua vita terrena. La nuova religione paga così il suo pegno a un uso già radicato, che tanto stava a cuore alle dinastie islamiche.

Questa stessa logica determina la trasformazione di Roma, capitale politica, economica e militare di un impero, in città eterna della cristianità. Sempre secondo la stessa logica, la Chiesa, detta allora apostolica e romana, fissa solo nel 354, cioè quasi quattro secoli dopo Gesù Cristo, la ricorrenza della nascita di Cristo, riprendendo la data di una festa pagana corrispondente al culto del dio Mitra. Numerosi sono gli edifici sacri e le cattedrali che s'innalzano laddove si trovavano templi romani, succeduti essi stessi a spazi sacri di celtici e gallici. Ciò che si è manifestato un giorno in una data forma è il prodotto di un momento in un ciclo, ciò che è scomparso rinascerà, ciò che ha subito un declino conoscerà un rinnovamento.

Il *saggio-stratega* osserva e accompagna i cicli della natura, imprimendovi un'accelerazione quando la sua arte e le circostanze glielo consentono. Quello che tutti desiderano è costoso, è oggetto di contesa e il biglietto d'ingresso è caro. Di contro, ciò che è debole o che ha smesso di esistere si rivela disponibile e all'occorrenza implora che gli si dia una nuova esistenza. Questo stratagemma, fondato sulla convinzione che la vita sia un eterno ricominciare, raccomanda di utilizzare la carica emozionale di ciò che ha funzionato nel passato. Edipo diventa il nome di un complesso, Talete (Thalès in francese) diventa il nome di una multinazionale, Schopenhauer quello di un'applicazione informatica... In situazione di difficoltà a seguito dell'invasione tedesca, Stalin riabilita la Santa Madre Russia e convoglia su di sé l'energia della storia del suo paese diventando il Piccolo padre dei popoli.

Un soggetto senza scampo è facile preda per chi volesse *aiutarlo*. Da buon samaritano, un fratello maggiore magnanimo prende possesso dei beni del suo protetto, per poi gestirne il potenziale. Per quanto possa non trattarsi di una somma ingente, il costo dell'acquisizione resta comunque ridicolo. In campo economico, quando un *cavaliere bianco* va alla riscossa di un'impresa che subisce un'OPA ostile, spesso e volentieri ne diviene il capo.

Il nuovo acquirente beneficia delle energie e delle risorse dell'impresa che è stata vittima di tale operazione e della sua determinazione a non diventare facile preda del gruppo ostile che ha lanciato l'OPA. Il cavaliere bianco è così sostenuto da un movimento di portata maggiore rispetto a quanto ipotizzabile se avesse agito da solo, contando unicamente sulle proprie forze. Al limite, si potrebbe dire che provocare in fase preliminare un'OPA apre le porte al successo dell'azione a contrasto dell'OPA stessa.

«Gallina vecchia fa buon brodo»: così il designer Philippe Starck è diventato celebre dando sistematicamente un nuovo look a forme e oggetti di uso comune che avevano goduto di un passato splendore. Facendo leva sulla scelta dei materiali e su un design a cavallo tra riproduzione fedele e limitate concessioni al moderno, conferisce loro nuova vita senza assumersi il rischio dell'invenzione radicale, più difficile da far accettare. Dopo il coltello Laguiole dobbiamo aspettarci anche la pantofola *charentaise* di plastica[45] Simili forme, ormai entrate nell'uso quotidiano, ritrovano una loro funzionalità adeguata ai gusti dell'epoca e del mercato attuale.

Nessun brevetto protegge un passato che ha ormai fatto il suo corso e che si ritrova a nascere dalle proprie ceneri senza potersi ribellare. In Cina si dice che i deboli hanno bisogno di aiuto e che, perciò, si prestano facilmente, addirittura per necessità, ai progetti capaci di dar loro una prospettiva futura. Allearsi con i deboli è meno oneroso e soprattutto meno rischioso che farlo con i potenti.

# 15

## La vittoria dovuta alla situazione

*Il generale non chiede la vittoria ai suoi soldati*
*ma alla situazione.*
Sun Tzu

*In spiaggia sulla sabbia il drago è divorato*
*dai gamberetti.*
Proverbio cinese

**Le circostanze fanno il successo o il fallimento – Ribaltare la forza in debolezza – L'innaffiatore innaffiato**
***Disgiungere***

Snidare la tigre dalla montagna / Amener le tigre à quitter sa montagne / Attirer le tigre de la montagne vers la plaine / Faire quitter à l'ennemi sa position forte pour le maîtriser / Lure the tiger of the mountain / Lure the tiger out of the mountain / Atraer el tigre fuera de las montañas

Nell'antichità, il greco Senofonte spiega come sia riuscito, scegliendo la conformazione del terreno sul quale scontrarsi con un esercito di gran lunga superiore, a dissuadere quest'ultimo dal combattere. Per fare ciò dispone le truppe che gli restano di spalle a un dirupo, avendo cura di lasciare ai nemici un vasto spazio ampiamente accessibile per la ritirata.

Mentre le sole alternative per i suoi soldati si riassumono nel sopravvivere vincendo o nel morire tutti, nessuno escluso, salvo essere fatti schiavi, le possibilità per gli avversari consistono nel combattere un nemico

furioso isolato dal suo accampamento e che non ha niente da perdere oppure battere in ritirata ed eventualmente attendere un momento più propizio. L'*Anabasi*[46] racconta che il conflitto fu rimandato e i greci furono così salvi.

Nel Medioevo, durante la battaglia di Hastings, sulla costa meridionale dell'Inghilterra, i ripetuti attacchi del normanno Guglielmo si infrangono contro la linea difensiva dei Sassoni. Egli decide allora di simulare una ritirata scomposta per lasciare campo libero alle truppe nemiche.

Credendo di aver finalmente ottenuto la vittoria, gli uomini in difesa lasciano le fortificazioni e si inoltrano allo scoperto su un terreno privo di protezioni. Vengono così annientati, l'Inghilterra diventa normanna e Guglielmo è chiamato il Conquistatore.

Un proverbio cinese consiglia: per avere qualche speranza di sconfiggere un nemico potente bisogna innanzitutto disorientarlo, isolarlo e quindi condurlo su un terreno favorevole. Nella cultura strategica della Cina antica, forza e debolezza sono considerate svincolate dalla natura dei combattenti e dipendenti dalla situazione in cui costoro si trovano. Non si è codardi o coraggiosi in sé e per sé, sono le circostanze nelle quali ci troviamo a renderci tali. In altri termini, le qualità non sono intrinsecamente legate agli attori: sono prodotte dall'effetto che specifiche situazioni hanno su di loro.

Contro un nemico più forte, in armonia con l'ambiente che lo circonda, l'attacco frontale è suicida. La temuta forza della tigre delle montagne non deriva solo dalla sua forza, dagli artigli e dall'agilità, ma anche dal perfetto adeguarsi delle sue caratteristiche a un contesto fatto di cavità, rigonfiamenti, gole che ne magnificano la capacità di sorprendere e la potenza nell'aggredire. Di contro, i rilievi rendono vulnerabile lo straniero che vi si avventura. La mancanza di padronanza del terreno di confronto significa anche mancanza di interazione.

In montagna la tigre dispone di una maggiore libertà di azione, può scegliere il ritmo e decidere a suo piacimento i tempi della pausa e dell'attacco. La sicurezza è dalla sua parte; i cacciatori invece restano in

spasmodica attesa delle sue iniziative. Alla stregua delle potenze navali che dominano lo spazio delle comunicazioni marittime, la tigre può «dare inizio alle ostilità»[47] senza che le venga imposto né il luogo né il momento. Contro un simile avversario, avanzare significa aumentare i pericoli. Più lo spazio dell'interazione fisica si riduce, più aumenta il vantaggio per l'*altro* a discapito del *soggetto*. Sui rilievi accidentati la belva ha dalla sua molteplici possibilità, i ritmi serrati della sua azione la favoriscono. Localmente, nel contesto descritto, la tigre domina. Per questo è preferibile attivare un ragionamento strategico che porti a disporre nuove forme di interazione fra la tigre e il terreno nel quale avviene lo scontro. In pianura i rapporti si invertono e la belva, da cacciatore, diviene preda. L'uomo può braccare, stancare, perseguitare, circondare la tigre, senza che essa abbia modo di beneficiare della copertura e della complessità della montagna.

Nel *go*, antico gioco da tavolo cinese, ciascuno dei due giocatori (che dispone di un insieme di *pietre* bianche o nere) non è forte in sé; la forza si misura con le relazioni che legano e articolano tra loro le pietre. Per indebolire in via preliminare la tigre braccandola bisogna innanzitutto minare ciò che la rende forte e attirarla su un terreno che lascia spazio alle sue vulnerabilità. Alla stregua della tigre, un attore egemonico dimentica spesso che il suo potere dipende soprattutto dal suo adeguarsi a un particolare contesto. Egli dimostra di essere cieco credendo di essere forte in sé, come se lo fosse per natura. Giocando su questa illusione, un'esca abilmente predisposta lo spingerà ad avventurarsi fiducioso fuori dal terreno su cui si fonda la sua supremazia. La sensazione di potere assoluto è il punto migliore su cui far leva per condurlo alla sconfitta.

Cambiando il luogo e il momento dell'interazione, la relazione che genera la forza non agisce più. Temporeggiare, scegliere il terreno di scontro o l'ordine del giorno sono tutte azioni strategiche. Gli esperti nell'arte del negoziato sanno per esperienza che i minuti finali di un incontro sono spesso decisivi, poiché a quel punto gli interlocutori, stanchi e desiderosi di concludere, sono pronti a fare concessioni dell'ultim'ora. La messa in atto di questo stratagemma suppone anche la possibilità di mettersi al riparo per procrastinare l'interazione finché sembra sfavorevole.

Per affrontare un avversario concentrato è necessario scompaginarlo attirandolo su un terreno che ne diluisca la forza.[48] «Il pesce che desidera l'esca è come fosse già preso» dice un proverbio francese. Questo

stratagemma è usato dai cinesi in occasione di negoziazioni con stranieri lontani dal loro paese, dalla loro cultura, da tutto ciò che è loro familiare, usi, costumi, e così via. Facendo intravedere una possibile conclusione delle trattative, essi ottengono degli ultimi vantaggi prima di cambiare la squadra di negoziatori. Costoro riprendono il dossier e integrano le ultime concessioni rendendole effettive, prima di avviare nuove discussioni...

Questo stratagemma si basa sull'idea di manovra e di fluidità. L'acqua lascia le alture, evita i rilievi e riempie le cavità, sicché «la conformazione del terreno genera conseguenze».[49]

È fondamentale, prima di ogni interazione, avviare delle manovre preliminari che la collochino in uno spazio di confronto favorevole. Un'astuzia retorica, una provocazione (preda) invita l'*altro* a uscire dal suo riserbo, facendo leva sulla sua presunta superiorità. Simili espedienti sono ricorrenti nella storia militare.

I Mongoli, seguiti in questo dai Turchi, vi ricorrevano quando una vittoria rapida si rivelava impossibile. L'apparente ritirata di costoro di fronte ai Cristiani, troppo forti e meglio organizzati, inebriava gli avversari, che interpretavano quella mossa come una propria vittoria. Progressivamente la loro struttura ordinata si disgregava e l'equilibrio delle forze andava così invertendosi a favore dei Mongoli, i quali potevano così avventarsi sulle truppe disperse. Ad Austerlitz Napoleone abbandonò una posizione favorevole sull'altura di Pratzen a vantaggio di austriaci e russi. Il tranello costituito dall'apparente ritirata creò un vuoto che attirò le truppe russe verso sud, provocando la disorganizzazione temporanea del centro di gravità della coalizione, che i francesi destabilizzarono inserendovisi. La ritirata crea lo *yin* propizio alla disorganizzazione e lo *yang* del *soggetto* ottiene la vittoria inserendosi in questo vuoto. Se riferita a un negoziato, quest'attitudine si definisce anche «Portare un interlocutore ad abbassare la guardia e a sentirsi al sicuro».

# 16

## CEDERE PER AFFERRARE

*Prima di distruggere, bisogna costruire; prima di indebolire, bisogna consolidare; prima di abolire, bisogna incoraggiare; prima di prendere, bisogna dare; prima di attaccare, bisogna lasciare andare.*

Lao Tzu

*Imbrogliare servendosi dello schema di pensiero dell'avversario: egli diviene così ostaggio della sua stessa illusione.*

Proverbio cinese

**Consolidare per indebolire – La volontà nemica come alleata – L'azione paradossale – *Rigirare***

| | |
|---|---|
| 上 | Allentare la presa per serrarla / Laisser courir pour mieux saisir / Pour saisir quelque chose, commencer par lâcher / Laisser partir quelqu'un à dessein pour mieux le rattraper / Let the adversary off in order to snare him / Allow the enemy some latitude so you can finish him off later / Leave at large, the better to capture / Deshacerse del enemigo permitiendo escapar |

Alessandro Magno assedia una città da molte settimane. Gli avversari si difendono e, non avendo altra via d'uscita che la morte, la schiavitù o la vittoria, manifestano un coraggio e una determinazione esemplari. L'accerchiamento è ermetico, ma la situazione è bloccata, nonostante l'esaurimento delle risorse in città. La forza che assedia dispone di due possibilità: la vittoria o l'onta della ritirata, con la conseguente perdita dei benefici della campagna di guerra. S'impone il ricorso a uno stratagemma.

Simulando stanchezza e mantenendo comunque la pressione alle mura della città, Alessandro riduce progressivamente i controlli della via

d'accesso alla città posta a sud. Magri rifornimenti giungono agli assediati, senza tuttavia invertire la tendenza alla carestia. Poco a poco costoro giungono a considerare una nuova possibilità: la fuga.

Dato che la situazione interna non fa che peggiorare, gli assediati decidono di evadere nottetempo portandosi appresso un equipaggiamento leggero comprendente il necessario per difendersi. Il percorso di rivela sicuro, nessuno li blocca subito fuori dalla città. Una volta all'esterno, per poter scappare più rapidamente, si disfano delle armi che ne rallentano la marcia.

Progressivamente essi hanno un unico obiettivo: mettere tra loro e il campo di battaglia la maggior distanza possibile. La volontà di combattere e di difendere a ogni costo la loro vita non è più all'ordine del giorno. Così, nel momento di maggiore vulnerabilità, essi cadono in un'imboscata mortale. La città viene conquistata e i fuggitivi catturati.

Ogni conflitto costa caro e talvolta il vincitore ci rimette più del perdente. La contrapposizione frontale e diretta costituisce spesso il miglior punto d'appoggio per una strenua resistenza. Chi è messo con le spalle al muro convoglia tutte le sue forze in un ultimo sussulto, foss'anche solo per difendere il proprio onore. Se esiste una via d'uscita, già solo immaginarla come possibilità intacca la determinazione fino a sfaldarla.

La cultura dello stratagemma è la massimizzazione del risparmio nell'esecuzione di un procedimento ed evita le disfatte, per quanto si può. Per Sun Tzu le armi restano degli strumenti di cattivo auspicio il cui uso non dovrebbe avvenire che in ultima istanza. Sconfiggere un avversario caparbio comporta notevoli sforzi, mentre una gestione sottile della situazione permette di ottenere la soluzione in modo meno dispendioso.

Come sottolineato in precedenza, il livello di determinazione dipende in gran parte dalla natura delle circostanze. Piuttosto che mettere con le spalle al muro una preda pericolosa, costringendola così a un gesto disperato, è più astuto lasciarle una via d'uscita in cui essa si riversi nella speranza di avere scampo e dove, invece, l'attende una trappola mortale... solo un po' più in là! *Aiutando* la preda a trovare una soluzione a prima vista vantaggiosa si fa in modo che la sua attenzione si affievolisca e che tutta la sua energia confluisca nel tentativo di salvarsi. Predisponendo le condizioni

ideali per la realizzazione del suo desiderio più grande (sopravvivere), diventa paradossalmente un'alleata nella gestione dell'interazione. La sua energia concentrata (*yang*) cambia polarità fissandosi sulla fuga e sulla dispersione. Dare l'illusione di una debolezza nel dispositivo del cacciatore è in realtà un temibile espediente.

La letteratura cinese riporta la storia di un sovrano pacifico alle prese con un vassallo arrogante che sogna l'indipendenza. Quest'ultimo, preparandosi a un confronto armato, chiede in sposa, a mo' di provocazione, una delle favorite del re. Contrariamente a ogni aspettativa il sovrano soddisfa la richiesta, il che ha l'effetto immediato di mandare in collera la corte, l'esercito e il popolo. Poi il vassallo esige l'abolizione della tassa di pedaggio e il re nuovamente accoglie la sua richiesta. L'oltraggio è tale che si mormora che il sovrano, un tempo rispettato per il suo coraggio e per il suo senso di giustizia, sia diventato un pusillanime. Ecco allora la rivendicazione, da parte del vassallo, di una provincia limitrofa ai suoi possedimenti. Si tratta chiaramente di un attacco all'unità e alla stabilità dello stato, il colpevole deve essere castigato immediatamente, dichiara il re, che in un lampo raduna tutti i mezzi in suo potere contro l'elemento destabilizzante e lo sconfigge.

L'arrogante si è indebolito credendo che il sovrano fosse fragile. Costui invece creava in modo sotterraneo le condizioni per rendere più incisiva e pronta la determinazione del popolo, dell'esercito, della corte. Dopo aver radunato le circostanze favorevoli, non restava che attendere l'opportunità per far scattare la molla della volontà riparatrice. Il sovrano ha unito il suo gioco a quello dell'avversario, in un'interazione gestita con maestria. Mediante la sua apparente debolezza ha accumulato in una sorta di diga *l'acqua* della rabbia del popolo. Quindi, forte di questo potenziale, ha atteso il momento giusto per liberarne il flusso implacabile.

«Un po' di pazienza assicura il successo» dice il Libro delle trasformazioni.[50] Voler giungere a termine troppo rapidamente annienta il beneficio garantito dall'interazione con altre energie, tra cui quelle dell'avversario. La perfezione non deve essere ricercata troppo presto, o quando le condizioni non sono adeguate. Si costruisce progressivamente. Bisogna dare tempo al tempo, si dice in Occidente. Nel corso di una lezione, esporre in modo magistrale e tutto d'un fiato la totalità delle problematiche e delle risposte riduce lo spazio e il tempo dell'interazione

che permetterebbe agli allievi di assimilare i contenuti e al professore di adattarli in funzione delle sensibilità e delle reazioni degli allievi stessi. Dei piccoli vuoti, alcune lacune o imprecisioni danno vigore alla relazione e generano una dinamica complementare, aperta.

Dare l'impressione di accettare delle sconfitte tattiche minori, lasciare un margine di manovra e non affannarsi per definire *tutto*, per circoscrivere e dominare, è spesso garanzia di vittoria strategica sul lungo periodo. Siccome la strategia (*mezzi*) deve sottostare allo *scopo*, bisogna talvolta saper perdere localmente per vincere globalmente. Durante la conquista del potere, invece di tentare di convincere a ogni costo i prigionieri a sposare la sua causa, Mao Tse-tung raccomandava di trattarli molto bene per poi liberarli. Così molti di loro si trasformavano spontaneamente in propagandisti attivi della causa comunista. Trascurando il desiderio di giungere tatticamente a una rapida conclusione, il ragionamento strategico risulta più efficace.

# 17

## Piombo in cambio di oro

*Abbandonare un vantaggio momentaneo*
*per poi assicurarsi una vittoria durevole.*
Proverbio cinese

**Offrire banalità in cambio di idee brillanti – Dare poco per ottenere molto – Oro nella spazzatura – *Investire***

| | |
|---|---|
| 投 | Lanciare un mattone per ottenere una giada / Jeter une brique pour récolter du jade / Jeter une brique pour gagner un morceau de jade / Lancer quelques banalités pour attirer des idées brillantes / Petits présents pour grande acquisition / Cast a brick to attract a jade / Throw out a brick to attract a jade / Fabricar un ladrillo para obtener un jade |

Un oscuro ma ambizioso studente universitario desidera incontrare il celebre professor Nobel,[51] somma personalità accademica. Il compito sembra a prima vista fuori dalla sua portata: in effetti la personalità in questione non solo è costantemente in viaggio per il mondo, ma l'accesso all'agenda dei suoi appuntamenti è gelosamente custodito da una segretaria scontrosa in cui egli ripone la massima fiducia. La funzione principale di un simile cerbero sembra essere quella di respingere le innumerevoli sollecitazioni di cui il suo capo è oggetto.

Un giorno, per caso, quando la porta della segretaria è socchiusa, l'aspirante all'appuntamento s'intrufola col pretesto di cercare il segretario personale del rettore. Si sta sbagliando, gli dice la segretaria sorridendo e

precisando che quelli sono gli uffici del professor Nobel. Lo studente chiede scusa con imbarazzo. Poi, con lo stile del tenente Colombo, mentre si accinge a uscire ha un subitaneo lampo di genio.

Ah, ma certo, esclama all'improvviso, questo è l'ufficio del professor Nobel, che ha appena tenuto un intervento notevole all'Unesco dopo una missione di ricerca in più di venti paesi in via di sviluppo... la missione è stata affidata all'eminente scienziato, per altro visiting professor all'Università di Stanford su invito della National Science Foundation nordamericana e con il contributo del Consiglio d'Europa... Oh, sono mortificato per averla importunata, lei è la responsabile del dipartimento, giusto?

Lusingata, la segretaria del professor Nobel, di solito considerata al massimo la sua assistente, risponde che non c'è problema, che apprezza la sua conoscenza dettagliata delle attività e della reputazione del suo capo, della cui aura accademica beneficia anche lei.

In cosa posso esserle utile, chiede la donna contro ogni previsione, mentre l'interlocutore prosegue a voce alta: l'intervento del professore durante la conferenza di Logroño è stato brillante... In generale ci si riferisce al vertice di Berlino, ma è proprio a Logroño che ha gettato le basi per alcune delle teorie largamente riprese in seguito... E lei si occupa della gestione del suo dipartimento! Ah, ma dato che inavvertitamente mi trovo qui, se per caso l'egregio professore volesse accordarmi qualche minuto del suo prezioso tempo...

Quando Nobel è di ritorno, la segretaria, che lo conosce bene, riesce a trovare le parole giuste per convincere una tale personalità ad accettare l'incontro con uno studente tanto brillante... Lei stessa se ne fa garante, lei, la segretaria del grande professore!

Questo racconto prende in contropiede l'adagio secondo cui è più conveniente rivolgersi al buon dio che ai propri santi. Quando il buon dio è inaccessibile, l'intervento dei santi è davvero utile. Per acquisire bisogna investire, e allora come si fa per investire il minimo guadagnando il massimo? Il diciassettesimo stratagemma funziona secondo una logica indiretta piuttosto simile a quella dei già citati nella terza famiglia. Nel primo si agisce attraverso il contesto (13), nel secondo si mette in azione un

ricordo o una reputazione (14), nel terzo si cambia il terreno dell'interazione (15), nel quarto ci si libera di un po' di zavorra con lo scopo di invertire la polarizzazione dell'energia avversa (16).

Qui, per acquisire qualcosa di valore si offrono in via preliminare dei doni che non costano nulla. In ognuno di questi stratagemmi non si punta all'obiettivo in modo diretto, ma lo si sfiora per rendere la situazione propizia e lo scopo concretizzabile in modo più facile e vantaggioso. Ottenere delle vittorie importanti richiede molta energia, a maggior ragione se il successo dipende dall'interessamento di un personaggio difficilmente avvicinabile. Convincerlo ad accordare un privilegio, un prestito o un dono non è un affare di poco conto che si porta a termine in una mossa. Data la difficoltà dell'impresa, il presente stratagemma consiglia di investire pazienza e ampia disponibilità di tempo.

Per definizione, chi possiede un bene non si fida di coloro che potenzialmente potrebbero bramarlo, ma si difende e si tutela con atteggiamento diffidente, difensivo, talvolta addirittura chiaramente offensivo. Questo comportamento rappresenta i bastioni (*yang*), a priori insormontabili, che è bene ammorbidire, intenerire, rendere permeabili attraverso un'opera di avvicinamento che non sia identificabile come tale. Lo strumento sta nel mettere l'*altro* in condizione di abbassare le difese per poterlo prendere alla sprovvista, in modo che non sia in grado di opporsi a una richiesta o che addirittura sia lui a spingerci a formularla.

Alla base di questo stratagemma vi è l'idea di convertire ciò che è disponibile, facile e dal costo esiguo in un investimento utile a trarre profitto; in altri termini, bisogna far sì che col tempo ciò che ha poco prezzo *si trasformi* in valore. «I mattoni producono giada», vincolando e facendo sentire in obbligo gli intermediari, in modo che il loro stato d'allerta si attenui e che si lascino avvolgere dal calore ovattato di un'atmosfera piacevole e che ispira fiducia. A quel punto un'accelerazione, un gesto brusco ma con sembianze di dolcezza, come se nulla fosse li trae in inganno. Perché tornare alla rigidità e alla diffidenza visto che si condivide una tanto inebriante atmosfera di gioia complice e di riconoscenza?

Questo stratagemma invita a investire sul breve termine senza dare apparentemente troppo peso alla cosa, per poter poi incassare sul lungo periodo. «Ogni adulatore vive a spese di chi lo ascolta» dichiara la volpe impossessandosi del formaggio che il corvo teneva nel becco. Il corvo, che

si è creduto bello, ha abbandonato la preda inseguendo una chimera. Un movimento del *soggetto* provoca un cambiamento nell'*altro*, e, nell'assestamento che scaturisce dal confronto, l'obiettivo è raggiunto. «Per manovrare il nemico, iniziate col manovrare voi stessi» dice un proverbio cinese. L'importante è gestire l'evolversi degli eventi come l'esecuzione accurata di una ricetta in cui si succedono tappe e procedimenti qualitativamente diversi.

Nella cultura strategica della Cina antica questa pratica si definisce «modellare lo spirito dell'*altro* creando una situazione di complicità il cui tono si fabbrica tramite doni». Per esempio, durante un viaggio sulla Singapore Airlines, ai passeggeri in partenza da Parigi vengono offerte delle magnifiche stilografiche... per pura gentilezza! Questa linea è oggetto di una forte concorrenza tra le compagnie aeree. Cosa sarà mai il costo di una stilografica (mattone) rispetto alla possibilità del futuro acquisto di un altro biglietto aereo (giada)? Chi vuole tutto non ottiene niente, e ogni cosa gli costa cara. Un piccolo investimento tattico nell'immediato, sapientemente calcolato, può garantire un vantaggio strategico futuro.

# 18

## Il pesce marcisce a cominciare dalla testa

*Saper plasmare lo stato d'animo del generale nemico.*
Sun Tzu

*Quando il saggio mostra la luna, l'idiota guarda il dito.*

### Liberare l'essenziale – Colpire in testa – La chiave di volta
### Il tallone di Achille – *Mirare*

Catturare i banditi agguantandone il leader / Pour prendre les bandits, il faut prendre leur roi / Pour neutraliser une bande de brigands, capturer d'abord leurs chefs / Viser l'ennemi principal / To catch rebels, nab their leader first / To catch bandits, nab their ringleader first / Capturar ai cabecilla para prender a los bandidos

Il gruppo farmaceutico giapponese Eisai[52] si interroga sul modo più adatto per migliorare le sue prestazioni sul mercato. Numerosi sono gli scenari che gli si presentano: rinforzare il settore ricerca-sviluppo, avviare alleanze strategiche, investire nei settori rimasti fino ad allora non prioritari per il gruppo... Il ventaglio di opzioni è vasto e relativamente classico, ma Eisai preferisce riflettere sulla sua ragione d'essere in quanto impresa per andare oltre la considerazione di un unico punto di vista, il suo. Qual è la ragione principale della sua esistenza e della sua attività? Risposta: l'attenzione verso i malati, per la loro cura e il miglioramento della loro vita.

In quest'ottica, lo sviluppo di nuove conoscenze operative è vitale per i pazienti, per coloro che gravitano nel loro ambiente e ovviamente per Eisai. La collaborazione nel produrre conoscenza al servizio dell'insieme degli

attori si traduce allora nella campagna Human Health Care (HHC) i cui valori fungono da bussola quotidiana e strategica a ogni livello e per tutti i settori del gruppo farmaceutico.

Le occasioni di incontro con i malati nei loro rispettivi ambienti si moltiplicano. Ciò che ne consegue, l'ascolto partecipativo e attento, non solo contribuisce a una maggiore comprensione reciproca, ma favorisce la conoscenza necessaria per un progetto collaborativo di gruppo. Tutti sono vincitori e i prodotti ne traggono benefiche conseguenze. Con la nuova organizzazione, la filosofia HHC diventa la chiave di volta di una cooperazione che supera gli stretti confini dell'impresa e delle sue competenze.[53]

In ogni questione strategica esiste un centro di gravità, una chiave di volta in assenza della quale l'insieme dei piani e delle resistenze avverse crollano. Identificare e colpire in proprio questa chiave impedendole di funzionare consente allo stratega di rinforzare la propria azione. «Il pesce marcisce a cominciare dalla testa» si dice in Cina, «conviene rivolgersi più al buon dio che ai propri santi» si replica in Occidente.

Mao Tse-tung incitava innanzitutto a risolvere la *contraddizione principale* di un problema per dedicarsi in seguito alle altre. L'approccio strategico migliore consiste nel puntare allo stato d'animo del proprio avversario o della persona sulla quale ci si propone di agire. Sun Tzu si raccomanda di privilegiare, nell'ordine: lo stato d'animo del generale nemico, quindi la sua strategia, i piani, le alleanze, le decisioni e solo in ultima istanza le truppe e le piazzeforti. Scegliendo un registro dissuasivo si può finire per convincere un attore dell'impossibile realizzazione di scopi e progetti, evitando così di confrontarsi con i suoi mezzi e le sue capacità offensive. Tuttavia, benché si tratti del percorso più breve, esso non è il più evidente.

Questo stratagemma raccomanda di agire con parsimonia e in modo decisivo affinché il problema da affrontare possa scomparire prima di tradursi in fatti. Dopo la rivoluzione in ambito militare[54] della fine del XX secolo, si considerano chiave di volta della potenza e delle capacità di metterla in pratica i sistemi di informazione e di comunicazione.[55] La loro distruzione determina l'impossibilità di mettere in opera azioni concrete.

Così, i sistemi di informazione e di comunicazione, veri e propri sistemi nervosi delle forze armate, sono presi di mira prima ancora degli armamenti stessi. I primi atti delle guerre del Golfo, in Kosovo, in Iraq, o in Afghanistan sono stati condotti secondo questo principio.

Per Sun Tzu, in un'altra epoca, «un esercito senza spie è come un corpo senza occhi e senza orecchie». Per questo eliminare o manipolare le spie nemiche è un'arma di grande efficacia. Nel romanzo *Le Montage*, Vladimir Volkoff spiega come le operazioni sovietiche volte a influenzare l'opinione pubblica durante la Guerra Fredda si focalizzassero sulle élite europee, per via dell'effetto a catena che ciò avrebbe avuto sull'opinione pubblica e sulla stabilità degli stati e delle loro istituzioni. Dal successo di questa concentrazione degli sforzi dipendeva la realizzazione di un disegno molto più vasto: l'estensione della zona di influenza sovietica.

Lo stratagemma numero diciotto sollecita a guardare al di là delle apparenze cosa costituisce la forza ed eventualmente il pericolo. Colpire le intenzioni, il cuore dei progetti, e preferibilmente le loro concretizzazioni materiali, si rivela ancor più conveniente se la situazione risulta complessa nelle sue manifestazioni e negli elementi che la costituiscono. Agire sul centro di gravità piuttosto che sui muscoli degli avversari: si tratta del principio di concentrazione degli sforzi sul perno di una forza o di un'organizzazione. Questa può incarnarsi in un'élite intellettuale, in un corpo amministrativo o in relazioni di fiducia reciproca in seno a un organismo. A differenza degli altri stratagemmi d'attacco, si ha qui a che fare con un modello diretto la cui applicazione dipende, come sempre, dalle circostanze. Cogliere nella loro essenza le finalità celate da una strategia consente di architettarla e di orientarla in un quadro di insieme all'interno del quale essa condurrà al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

# Parte IV

## Stratagemmi degli estremi rimedi

Stratagemmi del caos o della mischia – In posizione difensiva – Delle battaglie quasi perse o volte alla sconfitta – Stratagemmi di spostamento, di unione o di annessione – Delle situazioni disperate

**19.** Lavorare in montagna
**20.** La confusione opportuna
**21.** *(29)* Arruolare la forza avversa
**22.** *(30)* Rendere l'inutile indispensabile
**23.** *(31)* Il favore fatale
**24.** *(32)* La delusione paradossale

Questa famiglia riunisce sei stratagemmi corrispondenti a situazioni caotiche, di impasse o disperate. Esse hanno in comune il fatto che lo stratega dispone di mezzi insufficienti, o addirittura non ne ha affatto, per far fronte al pericolo. Il *caos* designa degli stati di confusione, pericolosi ma potenzialmente ricchi di nuove direzioni se affrontati con realismo. La cancellazione, temporanea o definitiva, di un ordine preesistente apre la strada a un intreccio relazionale instabile in cui ispirazione e savoir-faire istintivo si rendono indispensabili. Nelle situazioni di *impasse*, l'applicazione della sola logica razionale e lineare manifesta i suoi limiti; conviene perciò fare affidamento su procedure insolite, per non dire paradossali, per trasformare condizioni inizialmente sfavorevoli nel loro opposto. In queste circostanze il ricorso a spostamenti e inversioni delle qualità dei contendenti è indispensabile. Infine, dalle situazioni *disperate*

nasce l'inventiva indispensabile per salvarsi quando tutto lascerebbe intendere che è la fine. In termini generali, le astuzie e i dispositivi di questa quarta parte mettono tutti in atto dei processi *Ji* (straordinari) per ribaltare una situazione che si annuncia ineluttabile e irreversibile. Ciò costituisce senza alcun dubbio il *non plus ultra* dell'arte strategica.

# 19

## Lavorare in montagna

*La debolezza vince sulla forza.*
I Ching – Il libro dei mutamenti

*Quando il saggio mostra la luna, l'idiota guarda il dito.*

**Raggiungere la sorgente della forza – Prosciugare il pozzo**
**Modificare le condizioni iniziali – Andare al di là degli assetti apparenti – Spostare il punto d'appoggio**
**Attaccare sulle retroguardie – *Oltre-passare***

Togliere la legna da sotto il pentolone / Retirer les bûches sous le chaudron / Retirer les bûches de dessous la marmite / Pulling out the firewood from beneath the cauldron / Take away the fire from under the cauldron / Robar la lena de debajo de la caldera

Al crepuscolo di una giornata soffocante, il reporter Robert Arnaud, seduto placidamente accanto a un vecchio saggio africano, contempla il sole che tramonta. A qualche centinaio di metri un baobab solitario si staglia in controluce con la sua imponente silhouette, nel cielo si dipinge una moltitudine di rossi mentre le tonalità azzurre vanno scurendo. In questo istante unico, sospeso tra luce e oscurità, una domanda tenace si agita nello spirito del reporter. «Dimmi, vecchio saggio, sono ormai dieci anni che attraverso questo continente evitando le metropoli e ancora non so dire dove stia la differenza tra l'Africa e l'Europa».

Sulle prime, nessuna risposta; poi, a conclusione di un silenzio il cui scopo era assaporare meglio la domanda, il vecchio saggio replica dolcemente, indicando il paesaggio con un ampio gesto: «Cosa vedi qui davanti?» «Cosa vedo?» chiede Arnaud. «Be', un magnifico baobab che si staglia sull'orizzonte». «Puoi descrivermelo più precisamente?» insiste il saggio. «Sì, certo: ha quattro rami principali sopra il tronco, il quale corrisponde ai due terzi circa dell'insieme». Di fronte all'assenza di reazione dell'interlocutore, che annuisce dondolando il capo in parte dubbioso, in parte ironico, il reporter insiste. «Ma tu, vecchio saggio, tu cosa vedi invece?» In un soffio di voce, con tono quasi sorpreso: «Cosa vedo? Ebbene, io vedo le radici!»[56]

Nella sua maestosa imponenza, il baobab domina la savana, tanto che lo sguardo non può evitarlo. In quel paesaggio fatto di linee orizzontali e vegetazione rinsecchita, esso è il simulacro della solidità e della forza (*yang*). Non ha rivali, ed è l'unico che procura un po' di frescura riposante. Una tanto nobile presenza, sia materiale che visiva, non esiste in sé e per sé, come un dato di fatto senza tempo, senza cause. Lo *yin* del baobab, il potenziale oscuro che alimenta la sua mole poderosa, non si percepisce a occhio nudo. Un intreccio di radici affonda in profondità nella terra e si ramifica su un'estensione ben più ampia dell'ombra proiettata dai rami. Senza radici vi sarebbe solo legna da ardere inanimata.

Considerare innanzitutto le origini significa riconoscere l'importanza del volto nascosto, o sommerso, della realtà, quello in cui si ordisce la genesi invisibile delle manifestazioni tangibili. Questo induce a prendere in considerazione ciò che si situa a *monte* delle percezioni sensoriali, o di ciò che lo stratega deve affrontare, ridurre, sottomettere o ancora coinvolgere nel proprio gioco. Al di là della tattica direttamente percepibile e analizzabile (l'albero così come i sensi lo recepiscono), bisogna riconoscere la dimensione strategica dei fenomeni (l'intreccio delle radici).

Lottare contro un'inondazione mentre le onde infuriano nella valle ha ben poca utilità; al massimo possiamo sperare di salvare l'indispensabile o di limitare i danni. Intervenire prevenendo, nei momenti e nei luoghi in cui si generano le condizioni del pericoloso accumulo d'acqua o addirittura in montagna, è di gran lunga più efficace che contrastare. «Quando il tuono

esplode, è troppo tardi per tapparsi le orecchie» dice un proverbio francese. In altri termini, è più conveniente affrontare le radici dei fenomeni piuttosto che i fenomeni stessi. Questo è l'insegnamento, tutto sommato elementare ma così necessario, dello stratagemma numero diciannove. Il titolo tradizionale, «togliere la legna da sotto il pentolone», riprende in maniera metaforica una delle raccomandazioni centrali di Sun Tzu: minare la disposizione d'animo dell'avversario, ridurre ciò che ne genera intenzioni e strategia, invece di prendersela con i piani d'azione, le truppe o, peggio, le piazzeforti.

Per raffreddare il liquido bollente contenuto in una pentola, l'immissione di acqua ghiacciata ha un effetto solo temporaneo, mentre maneggiare il fuoco è pericoloso. Può risultare invece decisivo eliminare le condizioni stesse dell'ebollizione: il combustibile. La legna da ardere si può togliere a mani nude, senza precauzioni particolari e in tutta sicurezza, se si interviene in modo corretto e per tempo. È facile impedirne l'arrivo, il trasporto, sin dai luoghi di stoccaggio o addirittura al momento del taglio in foresta.

Questo stratagemma consiglia di non reagire e soprattutto di non subire le pressioni esercitate da terzi; bisogna invece rinunciare all'opposizione frontale e dedicarsi alla contrapposizione indiretta che la genera, basandosi sulle motivazioni che l'hanno resa possibile. Quando subiamo l'offensiva di una forza superiore è inutile ricorrere a mezzi estremi, in un crescendo sfavorevole. Invece di confrontarsi con lo *yang* avverso, bisogna applicarsi con parsimonia allo *yin* posto alla fonte. Sottraendosi al confronto aperto, l'incursione dietro il velo delle apparenze, per quanto temibili e spaventose esse siano, implica che ci si tenga a distanza dall'acqua bollente e che si cerchi di individuare le fondamenta dell'aggressione. Rifiutando di riconoscere una fatalità nel calore insopportabile del contenuto della pentola si prende in considerazione così un contesto più vasto in termini di tempo e di spazio. L'identificazione delle relazioni di causa ed effetto crea le basi per un'azione in profondità, laddove le condizioni sono, a priori, meno ostili o sfavorevoli in termini di avversità, ovvero in montagna. Questo stratagemma si rivela utile e salutare per chi si sente con le spalle al muro. Esso delinea un campo d'azione più esteso e malleabile a monte delle pressioni esercitate da un avversario la cui superiorità è ingestibile.

Durante un duello, colui che fissa ostinatamente la sciabola dell'avversario limita la propria libertà all'attesa di un'iniziativa contro la

quale può sperare al massimo di reagire tempestivamente. Un campo visivo di questo tipo, subìto e limitato, riduce il margine di manovra e rende la controffensiva prevedibile, dunque vulnerabile. Vedere in modo più ampio richiede uno sforzo deliberato e volontario per non essere asserviti alle condizioni scelte dall'avversario. Le condizioni che ne determinano l'orientamento non possono limitarsi a ciò che è manifesto, tangibile. Il visibile non è che la parte emersa di una realtà complessa, spesso meno deterministica, che la ingloba e che racchiude numerosi gradi di libertà e di possibili biforcazioni. In effetti, nei conflitti, il morale e la logistica contribuiscono in modo spesso decisivo a rendere le forze in campo efficaci, determinate, fiduciose o viceversa. Abbattere il morale (il fuoco) o danneggiare la logistica (il trasporto della legna) che alimentano l'offensiva sono azioni che costituiscono il preambolo per un eventuale ulteriore scontro in condizioni meno sfavorevoli.

Colui che conduce un'offensiva ha tutto da guadagnare nel limitare il campo visivo degli avversari e nel presentare loro un numero risicato di opzioni: se poi le riduce ai minimi termini, lo scontro sarà fatale! Per chi subisce l'aggressione, accettare un simile impoverimento è come aprire la porta alla sconfitta. Qualsiasi manifestazione oggettiva (*yang*) possiede una storia (*yin*) che l'ha generata. L'abbattimento di un baobab necessita di uno sforzo colossale; minare l'intreccio delle sue radici nel punto in cui sono più tenere non implica un eguale dispendio di energie. Così facendo ci si affranca da un confronto oneroso e pericoloso (abbattere il baobab alla luce del sole) per avviare un'azione di disturbo laddove le difese non sono pensate per resistere.

Utilizzando l'immagine dei movimenti dell'acqua in montagna, Sun Tzu consiglia di colpire la debolezza (pendenze e cavità) e di evitare ciò che è solido e resistente (alture). Ciò si traduce nell'arte strategica e tattica del posizionamento e dell'applicazione della forza libera dagli influssi delle apparenze. Il buon generale non insegue la vittoria basandosi sulle qualità dei suoi soldati, ma sulla loro disposizione in campo. E così Senofonte schiera le truppe rimaste di spalle a un dirupo e di fronte all'armata persiana nettamente superiore e che disponeva di una pianura adatta per la ritirata. Per i Greci l'alternativa era vincere o morire, mentre i Persiani potevano scegliere tra affrontare un nemico furioso che non aveva più nulla da perdere oppure temporeggiare in attesa di una situazione più favorevole.

Agendo sul contesto dell'interazione, Senofonte evitò la sconfitta e i Greci si salvarono.

Il diciannovesimo stratagemma non segue una filosofia eroica che prevede di impegnarsi alla cieca con la sola certezza di essere nel giusto. Nelle primissime pagine del suo trattato, Sun Tzu sottolinea che nell'arte della guerra è in gioco l'esistenza stessa dello Stato e degli attori coinvolti. Per questo uno scontro armato dovrebbe essere preso in considerazione solo nella misura in cui le garanzie di successo siano state valutate preventivamente. In caso contrario sarebbe meglio rinunciare e trovare una soluzione capace di condurre all'obiettivo in modo furtivo e invisibile, altrove, diversamente o più in là nel tempo.

Da un punto di vista strategico, *lavorare in montagna* significa operare laddove nasce la potenza per poi dedicarsi a orientare i molteplici ruscelli che progressivamente diventeranno grandi fiumi. Ciò presuppone la necessità di raffreddare le percezioni e le emozioni che spontaneamente ne derivano per vedere oltre i fenomeni tangibili, distinguendo ciò che li determina. Sempre in termini di efficacia, lo strategico, globale e a medio-lungo termine s'impone sul tattico, locale e a breve termine. Ci si dedica quindi al lavoro indiretto sulle condizioni piuttosto che all'azione centrale sugli attori coinvolti. Alla ricerca di una soluzione urgente, senza ritorno e spesso illusoria dev'essere preferito ciò che garantisce un risultato durevole. A una reazione a caldo, impetuosa, frontale, va sostituita la messa in atto di una comprensione che non si limiti alla sola considerazione dei rapporti di forza immediati e percepibili. Piuttosto che contrastare uno *yang*, visibile, solido e resistente, prendere di mira lo *yin* che ne alimenta il potenziale è la soluzione meno rischiosa e più conveniente. Ciò presuppone di non lasciarsi coinvolgere emotivamente dalla contemplazione delle apparenze, cosa che in sé è prova di saggezza.

Gli insegnamenti di questo stratagemma sono salutari nella vita quotidiana, in ambito lavorativo, relazionale o amicale. Esso invita a non focalizzarsi su ciò che si dice ma su chi tesse la trama della comunicazione, cosa che comporta un allargamento della prospettiva e il conferimento di maggiore ampiezza ai ritmi dell'interazione tra volontà, oltre che una visione più ampia del contesto e la capacità di reagire al fatalismo, se non addirittura a un disfattismo rassegnato.

*Lavorare in montagna*: questa formula emblematica riassume il principio cinese che considera più importante il potenziale rispetto a quanto di tangibile ci si trova davanti. È a monte, *in montagna* appunto, che si costruisce più agevolmente la libertà d'azione e che si organizzano gli strumenti, principi chiave nella cultura strategica occidentale.

# 20

## La confusione opportuna

*I tempi difficili creano gli eroi.*

*Il miglior modo di controllare il nemico*
*sta nel lasciare che la natura faccia il suo corso.*
Proverbio cinese

**Pescare in acque torbide – Trarre profitto dalla nebbia**
**Attenuare le relazioni di causa ed effetto – L'opportunità improvvisa –**
**L'utilità del caos – *O jogo da cintura***
***Confondere***

Intorbidire l'acqua per catturare i pesci / Pêcher du poisson en eaux troubles / Troubler l'eau pour attraper les poissons / Muddle the water to seize fish / Fish in trouble waters / Fishing in trouble waters / Catching a fish in trouble waters / Pescar en aguas turbias

Dona Maria, residente a Copacabana, ha appena prosciugato il suo conto di risparmio per pagare al figlio un viaggio in Europa. Di ritorno dalla banca, fa una deviazione verso una pasticceria i cui deliziosi bigné al cioccolato le sono particolarmente graditi. Mentre è tranquillamente in attesa del suo turno, un giovane nervoso entra con fare brutale e all'improvviso estrae un'arma, minacciando i clienti e la pasticcera e intimidando loro di alleggerirsi seduta stante di tutto il denaro di cui dispongono. Terrore e costernazione. Dietro la cassa la proprietaria, pallida, è paralizzata dalla paura. Atterrito dalla constatazione che nulla accade, il ladro avverte con

voce incolore che non è il caso di farlo irritare, perché non risponde delle sue azioni. Nel frattempo Dona Maria stringe a sé la preziosa borsa contenente tutti i risparmi.

La tensione deforma i visi e l'aggressore sente la necessità di rincarare la dose. Improvvisamente ispirata, Dona Maria esclama, rivolta alla pasticcera: «Non capisce? Gli dia i soldi, ne ha bisogno!» Stupore, una cliente prende le parti del rapinatore, il quale afferra al volo l'argomento offertogli come una soluzione. «Ho bisogno di soldi, per la mia famiglia!» dice con aria minacciosa. E Dona Maria, prendendo a testimoni gli astanti, che timidamente acconsentono, aggiunge: «Lei deve aiutarlo, deve aiutarci!» Il ladro, incoraggiato, sentendo poca ostilità da parte dei clienti, si dirige trafelato verso la pasticcera, che apre il cassetto dei soldi. Non chiedendo nulla di più, l'aggressore si dilegua e tutti tirano un sospiro di sollievo. Dona Maria si affretta verso l'agenzia per liberarsi della somma necessaria per il viaggio del figlio. I bigné al cioccolato saranno per un'altra volta.[57]

*Non serve a nulla correre, bisogna partire come si deve*
Jean de Lafontaine

In un quartiere periferico di Tokyo, un treno con i freni rotti viaggia a folle velocità. I passeggeri sono terrorizzati. Nel bel mezzo del panico generale, un uomo resta sereno, con un libro posato sulle ginocchia. La tensione cresce, c'è chi tenta di aprire le finestre o di sbloccare le porte, c'è chi litiga per capire se sia necessario spaccare i vetri... Il viaggiatore tranquillo non si muove neppure quando la vibrazione dovuta alla velocità aumenta a dismisura. Infine il treno, avvicinandosi a una collina, rallenta e quindi stabilizza la sua andatura. I passeggeri, cinerei, si sentono miracolati. Qualcuno domanda all'uomo perché non si è spaventato. «Aspettavo l'occasione per saltare, ma non si è presentata e il treno si è fermato da solo».

Quando le acque di un fiume si intorbidiscono, spariscono i punti di riferimento e il problema centrale diventa la speranza di una rinnovata

chiarezza o di un'improvvisa occasione. In simili situazioni, il saper agire ispirato e tattico, l'opportunismo e il *jogo da cintura*[58] costituiscono elementi indispensabili di sopravvivenza. Nelle acque agitate, la confusione tra l'alto e il basso, la sinistra e la destra, l'impossibilità di vedere con precisione ciò che è lontano e ciò che è vicino falsano le previsioni e i piani d'azione organizzati e ben cadenzati. Le nozioni di amico e nemico diventano relative e il clima di tensione lascia poco spazio alla riflessione. Dona Maria non sa come trarsi d'impaccio, così come l'uomo tranquillo nella metropolitana di Tokyo. Tutti e due hanno tuttavia la ferma risoluzione di aspettare un'occasione buona. Di fronte a situazioni di questo tipo, è consigliabile afferrare le occasioni in un lampo, quando si presentano, e crederci!

Fondamentalmente questo stratagemma si applica a situazioni in cui le caratteristiche del contesto non sono fissate una volta per tutte. Sotto l'effetto di una perturbazione violenta, le scale di valori preesistenti e le regole che strutturavano le relazioni non hanno più la stessa pertinenza e coerenza. Il forte può rivelarsi debole e viceversa. L'assenza di gravità nelle rispettive posizioni, inclinazioni o convinzioni rende il contesto pericoloso e minaccioso per chi non è in grado, all'occorrenza, di adattarsi o innovare. In un simile momento cruciale di possibile ridistribuzione delle carte, attenzione e reattività s'impongono. Siccome il panico non è di nessuna utilità, è imperativo saper attendere, liberi dalla rigidità degli «a priori» e pronti a tutto.

Quando il contesto è opaco non ha senso esigere chiarezza. I raggi del sole non sono in grado di penetrare attraverso le acque torbide, al massimo vi sviluppano una zona brumosa più confusa che limpida. È inutile sperare che l'incertezza si disperda in tempi rapidi come vorremmo. È il momento dei demagoghi, che catalizzano l'attenzione e rassicurano le persone smarrite facendo luccicare davanti ai loro occhi delle soluzioni miracolose. Il loro estro (*yang*) orienta le energie disperse (*yin*) trasformandole in un potenziale al servizio dei loro interessi. Il pesce, disorientato in acque torbide, è incapace di identificare la relazione fatale che intercorre tra l'esca e la canna del pescatore. L'incertezza è proficua alla creazione di nuove strutture suscettibili di imporsi una volta che la nebbia si sarà diradata. Uno stratega avveduto ne esce avvantaggiato, o per lo meno senza danni, come nel caso di Dona Maria.

I periodi di incertezza sono più favorevoli agli emarginati creativi piuttosto che alle persone di potere abituate ad affidarsi a un ordine stabilito, regolare, senza intoppi, che li protegge al punto di far loro dimenticare l'istinto di sopravvivenza. Il caos scioglie gli ormeggi alle possibilità, finalmente disponibili; si aprono nuovi spazi di manovra, scardinando il precedente assetto che li teneva rinchiusi. L'agile e il mobile hanno la meglio sul pesante e il potente. Le crisi generano nuove situazioni non comprese nelle logiche vigenti. Chi si regge su dei processi *Zheng* perde più piume di quante non ne vincano quelli che puntano sullo *Ji*. È preferibile giocare *Ji* e passare a *Zheng* quando la confusione si diraderà a vantaggio di un nuovo ordine nascente, quello dell'affermazione di nuovi poteri e nuovi ricchi...

Lo stratagemma della confusione opportuna si applica in due tipologie di situazioni: quelle in cui non vi è altra soluzione che adattarsi e quelle in cui deliberatamente ci si aspetta un tornaconto dal caos suscitato. Perturbare e oscurare con premeditazione un contesto può essere strategicamente utile per concretizzare un obiettivo. Immerso in acque torbide, chi perde la bussola diventa il gingillo di chi resta fermo sulle sue posizioni. Gli indecisi senza direzione diventano così parte dei progetti di coloro che affermano di averne una, siano essi degli autentici e saggi strateghi o dei pericolosi demagoghi. Per un predatore ciò si traduce nella possibilità di incombere sulla preda, venendo individuato solo quando è ormai troppo tardi.

Un'altra interpretazione, più costruttiva, invita a seguire il precetto di Sun Tzu secondo il quale l'assenza di confusione in un'organizzazione costituisce un fattore di invincibilità. Il ventesimo stratagemma indica la strada a una forma di management saggio: produrre dei piani e dei procedimenti chiari, diffidare di una comunicazione ambigua, occuparsi dei feedback, proibire messaggi e segnali contraddittori, risolvere i contenziosi il prima possibile, sin da quando si manifestano... Riducendo le occasioni di discordia si migliora la capacità di agire in modo unitario e coerente. Al contrario, quando le indicazioni non sono chiare per tutti e politica e strategia non sono condivise, ognuno nell'impresa è portato a pensare a ciò che lo riguarda da vicino, ignorando il suo possibile contributo all'insieme, come un pesce nelle acque torbide. La confusione, oltre a modificare i

comportamenti, le relazioni, i progetti, rappresenta anche un potenziale di biforcazione.

Nell'esempio iniziale utilizzato per illustrare questo stratagemma si delinea una figura tattica molto comune in Brasile, definita affettuosamente *jeitinho*,[59] dal verbo *ajeitar*: sistemare, preparare, disporre in maniera specifica. L'antropologo carioca Roberto da Matta lo definisce come «una pratica sociale destinata a risolvere i conflitti, a rendere compatibili gli interessi, a creare alternative originali per ogni situazione problematica e ad alleggerire i processi decisionali».[60] È possibile risolvere ogni problema complicato attraverso una trovata, un raggiro, un'astuzia, un espediente poco convenzionale ma funzionale. Il *jeitinho* è prima di tutto un tramite, una pratica astuta, spesso un po', o anche decisamente, borderline. Nella società brasiliana, il *jeitinho* si traduce in procedure agili ed «eleganti» per tirarsi d'impaccio subito seppur un po' malamente, in modo improvviso e a breve termine, o per trarre benefici da un vantaggio. Il rigore calciato con ritardo da Pelé è un esempio di *jeitinho* sportivo. Prorogando il colpo al pallone, Pelé imbroglia il portiere che si lancia in una direzione lasciandogli così il tempo di modificare il suo tiro con cognizione di causa e di segnare!

Come nell'improvvisa ispirazione di Dona Maria, il *jeitinho* chiama in causa l'intelligenza, l'inventiva, la rapidità di reazione di fronte a convenzioni e abitudini, regole e usi condivisi. Esso rivendica la libertà della persona, dell'«io» verso o contro leggi e norme considerate superficiali e fatte per altri. Non esprime il riconoscimento della legittimità di un interesse collettivo superiore, di un'organizzazione nel suo complesso giusta e logica. La penombra della confusione rappresenta un potenziale creativo, modellabile e utile a procurarsi nuovi margini di manovra in situazioni bloccate o insopportabili. Nel ricorso al *jeitinho* si delinea uno scenario nel quale non è possibile sopravvivere dignitosamente rispettando le regole, che appaiono assurde, illogiche, addirittura profondamente ingiuste nei confronti del soggetto. A seconda delle circostanze, ognuno può sentirsi obbligato a correggere quest'ordine di cose e a farlo attraverso soluzioni creative, cioè, in definitiva, a farsi giustizia da solo.

Un altro concetto assimilabile, il *jogo da cintura*, consiste nel farsi largo nella confusione del mondo contando su una capacità d'azione ispirata dalla morale individuale. Le cose sono fatte male e l'individuo è quindi costretto

a prendere l'iniziativa e a ridistribuire le carte per aprirsi una via d'uscita favorevole e immediata, come Dona Maria, anche se altri soggetti possono trarne vantaggio. In termini tattici tutto ciò si manifesta nella capacità di creare rapidamente interconnessioni originali tra gli elementi di una situazione intollerabile. Nella Cuba castrista si parla di *miracolo permanente*: quando nulla è oggettivamente possibile, si può sempre trovare una soluzione. In Colombia il *jeitinho* si traduce nella *malicia indigena*. Nel pantheon della Grecia antica esso corrisponde agli attributi di Meti, dea dell'intelligenza astuta;[61] In Italia si parla di «arte di arrangiarsi». Quando la sola considerazione razionale delle condizioni dimostra abbondantemente la contraddizione tra la situazione di stasi e le necessità, non resta che sottrarsi a questa logica insopportabile e non conforme ai bisogni, una manovra di cui il *jeitinho* rivendica la legittimità anche solo in nome della sopravvivenza.

L'abilità nel *jeitinho* suppone una grande sensibilità unita a sottigliezza e rapidità nell'interpretare i minimi segnali e le minime informazioni. Libere dagli a priori, dagli impegni e dagli obblighi, le persone dotate di *jeitinho* si creano delle aperture laddove l'analisi razionale non ne identifica nessuna. Tale «riuscita» si presenta come miracolosa e magica nel suo infischiarsene dell'ordine, delle convenzioni e dei canoni dominanti. Quando valutare in tutti i suoi aspetti una situazione è garanzia di sconfitta, quando il tempo manca e la logica ufficiale gioca contro, pianificare non è di nessuna utilità. Fiducia e convinzione interiori si coniugano per inventare o stanare una via d'uscita da intraprendere prontamente. Il *jeitinho* si manifesta senza essere annunciato. Esso appare come un lampo e tra l'identificazione del momento propizio e l'istante in cui viene colto non trascorre neppure un lasso di tempo sottile come un capello; non si può infatti lasciare all'*ordine delle cose* il tempo di dettare nuovamente la sua coerenza. Come Meti, il *jeitinho* sfugge alle definizioni troppo chiare, che ostacolano la libertà di chi si trova alle prese con una situazione impossibile.

Il *jeitinho* fa risparmiare i costi di un'opposizione frontale, all'occorrenza facendo uso di furbizia. Indipendenza e inventività si adattano alla realtà nelle forme in cui essa si presenta. Lo schema è tattico più che strategico perché il *jeitinho* agisce nell'*immediato*.[62] Come qualsiasi

altro stratagemma, esso non si impone a priori ma deriva dalle caratteristiche della situazione stessa. Qualsiasi investimento o atteggiamento troppo severo e definitivo restringe il margine di movimento e il ventaglio delle possibilità. Una volta trovata e messa in atto la soluzione, il *jeitinho* scompare per evitare di scontrarsi in futuro con una contro-strategia che lo renderebbe inefficace. La sua fertilità è radicata nel turbamento, vitale per la sua esistenza. Esso cancella volontariamente le proprie tracce, perché l'assenza di memoria rappresenta una condizione per future possibilità. Così facendo sfugge a una modellizzazione esplicita, apertamente riconosciuta, che lo renderebbe prevedibile e quindi inefficace.

È la *capacità di jeitinho* che conta e non una qualunque serie di dati relativa a processi meccanicamente reiterabili in funzione di un'analisi razionale. Ogni persona, così come ogni situazione, nella sua peculiarità è portatrice di possibilità. Non ci si vanta di un *jeitinho* perché, per definizione, deriva da ciò che non è raccomandabile, dall'ombra e dalla penombra, dal confine, dai margini, dall'estremo; in inglese si direbbe che è borderline, ed è per questo che risulta efficace. Esso decreta la superiorità della persona su una norma potenzialmente svalutante, immobilizzante, contraria alla libertà. Forte di un'intelligenza situazionale, si manifesta laddove l'azione convenzionale è impotente. Quando negli Stati Uniti c'è un problema, scherzano i brasiliani, si raccomanda di leggere le istruzioni, cioè un testo che spiega come le cose *devono* o sono fatte per funzionare. In Brasile invece non ci si dilunga su simili considerazioni, ma *se da um jeito*, ci si inventa un *jeitinho* capace di fornire una soluzione precisa, non generalizzabile, che disfa temporaneamente l'assurda rete delle regole da interpretare e adattare, visto che il mondo è fatto male. La persona, più importante del sistema, vince sulle procedure.

Le reti relazionali sono propizie al *jeitinho*, e l'istituzione ufficiosa del *despachante* nella società brasiliana è al riguardo piuttosto eloquente. Si tratta di un individuo le cui conoscenze e i cui contatti garantiscono delle prestazioni utili a far risparmiare tempo prezioso in pratiche amministrative complesse e interminabili. Quest'attività, tollerata, è una professione a tutti gli effetti. Oliando gli ingranaggi essa evita la contestazione violenta dell'ordine costituito, affermandosi al tempo stesso, al pari del *jeitinho*, come portatrice di un più alto grado di realismo ed efficacia! Quando la

chiarezza acceca e opprime, la fecondità del turbamento, diffuso a mezza voce, è salutare.

# 21 (*29*)

## Arruolare la forza avversa

*In assenza di truppe, utilizza quelle del nemico.*
Sun Tzu

*Siate credibili, rendete i vostri avversari creduloni.*
Jean-François Phélizon

**Usare i vantaggi di cui non si dispone – Rendere credibile una menzogna – Prendere in prestito un'apparenza gradevole – Stratagemma dell'enfasi e dell'imballaggio**
***A massagem do ego*[63] – *Drammatizzare***

Far spuntare i fiori sull'albero / Orner de fleurs un arbre sec / Décorer l'arbre avec beaucoup de fleurs / Deck the tree with flowers / Putting fake blossoms on the tree / Flower bloom on the tree / Adornar los arboles con flores falsas

Spalle al muro, la volpe Goupil non ha più via di scampo. Il leone, grave e languido, sapendo di avere la vittoria in pugno, si avvicina con passo lento per assaporare meglio il gusto del trionfo e lo sgomento della vittima. A quel punto però la volpe gli si rivolge con una faccia tosta che lo lascia senza fiato. «Salute a te, o Re degli Animali! Tra pari, o quasi, ci dobbiamo reciproca deferenza». L'oltraggio è tale che il leone – proprio lui, che negli altri incontra solo paura e sottomissione – rimane interdetto. «Oh, mi sembri sorpreso, compare leone» continua la volpe coraggiosamente, «ma dovresti sapere anche tu che, a dispetto delle nostre apparenze, tra tutti gli animali Dio ha dotato me del potere supremo, non l'avrai dimenticato!»

Ritornando in sé, la belva ruggisce rabbiosa contro un così evidente crimine di lesa maestà. Fingendo sorpresa, benché paralizzato dalla paura, Goupil insiste nel suo atteggiamento. «Sì, o Re degli Animali, l'Onnipotente, nella sua immensa compassione per la mia gracile taglia, ha voluto associare a essa una saggezza tanto temibile che i nostri simili provano spavento alla sola mia presenza. E tu, vuoi essere da meno? Non hai dunque alcun timore di Dio?»

Né il peso, né la forza, né le dimensioni o altri attributi: nulla legittimerebbe agli occhi del Re degli Animali quanto affermato da quel vermiciattolo della volpe. «Ebbene» prosegue quella, incoraggiata dalla perplessità dimostrata dal leone, «te lo dimostrerò subito, se ti degni di accompagnarmi. Attraverso di me l'Altissimo ti insegnerà uno dei misteri che riserva solo a un esiguo numero di eletti». Diamine, pensa il leone, questo animale sembra così convinto che farei bene a seguirlo; avrò modo di sistemarlo per le feste più tardi. «Andiamo allora» sogghigna, «ma facciamo in fretta perché ho fame». Ecco che il leone, al seguito della volpe, si fa largo tra l'erba alta e presto raggiunge un branco di gnu che, beatamente, sfila lì davanti. Ma prima che gli gnu possano vederli, Goupil si lancia in avanti agitandosi per mettersi in mostra. L'effetto è immediato: i bovini scappano a gambe levate in uno sbatter di zoccoli che fa tremare la savana. «Vedi, compare leone? Vedi come mi rispettano? Anzi, ora sono blasfemo: loro rispettano Dio, il quale, nella Sua gloria e nella Sua infinita misericordia, ci insegna a temerlo per la salvezza di noi tutti». A notte fonda, dopo aver constatato che tutti gli animali scappano sistematicamente all'avvicinarsi della volpe, il leone decide di rinviare il suo pasto. Oltre a essersi salvato, Goupil ha anche instillato nella percezione degli altri animali un rispetto che durerà nel tempo.[64]

Quando tutto lascia pensare che la fine è vicina, risulta indispensabile utilizzare dei mezzi straordinari (*Ji*) per salvarsi. Quando, ancora, lo squilibrio tra le forze convenzionali (*Zheng*) è più che lampante, l'argomentazione razionale non ci dà speranza alcuna. In casi tanto estremi, più sconcertante sarà il paradosso, più avrà possibilità di sortire effetto. È possibile far affondare l'altro nella perplessità e lì mantenerlo fino alla rinuncia o all'accettazione finale, solo grazie a un ritmo sostenuto che non lascia spazio né all'iniziativa, né al ragionamento logico e posato

dell'avversario. La delusione deve essere tale da impedire di distinguere illusione e realtà. La sorpresa produce un tempo di stasi; quindi l'utilizzo degli strumenti dell'avversario, reso cieco dallo stupore, ribalta la situazione. Convincendo cortesemente il leone ad accompagnarlo nella sua dimostrazione, Goupil la volpe si serve della forza e del terrore che è il leone a suscitare. La libertà d'azione, da ridotta com'era a un livello infimo, è improvvisamente aumentata e prontamente utilizzata, in modo da concretizzare una via d'uscita. Quando si è privi di risorse è necessario servirsi di quelle degli altri e persino di quelle del proprio avversario, consiglia Sun Tzu.

Questo stratagemma mette all'opera un processo di trasformazione del falso in vero. Il leone è evidentemente il Re degli Animali, colui davanti al quale tutti si inchinano. Ai suoi occhi questo rango e questo rispetto lo dispensano dalla necessità di dotarsi di astuzia e perspicacia, perché gli è sufficiente essere quello che è. Le cose stanno così e non potrebbero andare diversamente. Non dice «qui gatta ci cova», non vede sotterfugi, il leone crede fermamente nella realtà che gli fa tanto comodo e non dà credito alcuno a speculazioni di sorta, a vili supposizioni volte a lasciar intendere che ciò che i sensi percepiscono non corrisponde a *tutta* la realtà. Perciò giunge a non riconoscere neppure la possibilità, neppure la legittima esistenza di altri punti di vista, di altri valori, della creatività indispensabile a chi è dominato.

Per la volpe la prospettiva adottata dal leone è una benedizione. In un mondo tagliato su misura per il suo dispotismo senza rivali, il leone è incapace di concepire l'esistenza di forze di natura diversa da quella che possiede lui. La cecità del potere apre le porte a una debolezza, perché il leone non può immaginare l'esistenza di un altro sistema, assurdo, irragionevole, contrario al «così e in nessun altro modo». Questo sovrano senza eguali, così beatamente felice e appagato, non sente il bisogno di essere furbo e proprio per questo, per sua sfortuna, il Re degli Animali è un gonzo potenzialmente manipolabile. La sua visione unidirezionale è cieca di fronte all'inventiva che i deboli sviluppano per sopravvivere. In questa zona d'ombra della percezione dell'avversario, la volpe *da um jeito*.[65] Propone infatti un'argomentazione che il leone, abituato alla sola e comoda valutazione di ciò che è razionale, non può considerare illusoria, anche in ragione del fatto che l'interlocutore è a un passo dalla morte. Sarebbe

inutile e poco coerente mentire in una tale situazione, quindi se Goupil afferma di essere l'eletto di Dio, è il caso di valutare la cosa. Il sistema di credenze del leone è la miglior copertura per la manovra della volpe.

Se si raffrontano i giochi di ciascun protagonista, è inevitabile constatare che il dominante utilizza un solo scacchiere, il suo, mentre il dominato «maneggia con maestria la dialettica dell'interazione delle volontà»,[66] articolandole entrambe con l'insieme che esse compongono. L'uno è meccanico, strumentista, si potrebbe dire, mentre l'altro è stratega, direttore d'orchestra o drammaturgo. Si ha qui una descrizione perfetta della natura della strategia, che consiste nel far *mentire* il normale ordine delle cose aggiungendo del movimento, del disordine, del nuovo laddove non ve n'era. Frutto della necessità, l'innovazione sta dalla parte di colui che subisce, quando l'altro si accontenta di essere quello che è. Come il giorno genera la notte e viceversa, la forza assoluta del leone è accompagnata da incoscienza, credulità e manipolabilità. Il Re degli Animali non diventa così meno temibile e temuto, tuttavia questo fatto apre delle prospettive all'immaginazione e alla strategia.

Questo stratagemma di sopravvivenza è rischioso: presuppone che il bersaglio sia sufficientemente disorientabile e che non sia in grado di ritornare in sé e riflettere con calma per tutta la durata della messa in scena che lo trae in inganno. Gli gnu se la svignano vedendo la sagoma del leone, che li terrorizza, ma costui dà credito al fatto che la causa di quel fuggi fuggi sia invece la volpe. La tempestività (*timing*), la velocità e il ritmo del succedersi delle sequenze sono determinanti: allegro ma non troppo! Mentre l'illusione occupa opportunamente il primo piano, è la realtà del felino sullo sfondo a provocare l'effetto. Lo stratagemma dell'imballaggio si ritrova nel marketing di lusso, che dimostra uno squilibrio palese tra il volume, i materiali e il costo della boriosa presentazione da una parte, e la concentrata e minuta dimensione del prodotto dall'altra. Questa dinamica mette in conto il desiderio di possesso in cui balena, scintillante, l'idea di fregiarsi di un bene tanto raro. La teatralizzazione della *sagoma del leone* porta all'atto del consumo: *gli gnu se la svignano*.

I servizi dedicati per i clienti ricchi delle banche mettono in azione lo stesso tipo di raggiro. L'enfasi, la valorizzazione, il massaggio dell'ego, che insistono nell'affermare la peculiarità di tali servizi, riservati esclusivamente a uno *happy few*, ciascuno dei quali *muito especial*,[67] hanno

lo scopo di distogliere dal pensiero della fattura che seguirà. L'ostentazione e la considerazione (*i fiori*) sono tali da attenuare la concretezza del conto finale molto elevato e decisamente reale (*l'albero secco*). In Brasile il Banco Real ha così creato un insieme di prestazioni intitolate niente meno che «Van Gogh», utilizzando i colori delle maggiori opere del grande artista per la pubblicità. L'adesione a «Van Gogh» non viene sollecitata, ma si è scelti e invitati dalla banca stessa. Si può vedere qui anche un'applicazione dello stratagemma numero quattordici, *Il potenziale del passato*, che invita a dare nuova vita a un cadavere.

Alcuni uomini politici sanno per esperienza che più l'esca, la promessa, è grande, più avrà possibilità di passare inosservata o di essere presa per vera. Più la menzogna è spudorata, meno sembrerà tale, perché va da sé che un personaggio pubblico non potrebbe mai abbassarsi a un tale livello di mistificazione! I cittadini hanno bisogno di credere nei loro rappresentanti, altrimenti ne andrebbe della solidità della democrazia! Promettere un futuro dalle sonorità radiose quando non si possiedono strumenti musicali né partiture serie è come decorare di fiori un albero secco. Il ventinovesimo stratagemma è richiesto dalle situazioni in cui siamo inclini a vedere dei fiori su un albero secco, anche se la ragione è tenuta a riconoscerne l'impossibilità. Detto ciò, conviene armonizzare la natura dell'albero con quella dei fiori e non mettere quindi delle ninfee su un albero da frutto.

Accade a volte che i fiori finiscano per dare vita all'albero secco che essi decorano. Questo tipo di astuzia è ricorrente nelle organizzazioni, per esempio, quando l'incaricato di un progetto si assicura la presenza del direttore generale in occasione della sua presentazione. Per mezzo del suo raggiro, la volpe finisce per *incarnare* la forza del leone, poiché non esiste altro animale capace di farsi seguire docilmente da quello che li terrorizza tutti. Generando questa impressione autentica di terrore, l'artificio di Goupil crea un effetto decisamente reale e presente, trasformato in crediti per il futuro. Questo stratagemma si avvicina al settimo, *Creare a partire dal nulla*. L'affermazione della volpe è falsa («io sono l'eletto di Dio»), ma la sua dimostrazione è corretta («gli gnu se la svignano»), il che, in termini di percezione, significa trasformare il falso in verità. È incastrando il depositario della forza attraverso il suo stesso gioco che la creatività strategica si fa beffe di lui. Giusta rivincita?

# 22 (*30*)

## RENDERE L'INUTILE INDISPENSABILE

*Niente si perde, niente si crea, tutto si trasforma. Andare vuoti, ritornare pieni.*
Proverbio cinese

**Strategemma dello spilluzzicare – Rivelare le vulnerabilità per riversarvisi – Il piede nella porta socchiusa – Invertire le posizioni – La miglior difesa è l'attacco – *Rovesciare***

| | |
|---|---|
| 卦 | Mutarsi da ospite in padrone di casa / Échanger les places de l'hôte et de l'invité / Intervertir les rôles de maître de maison et de l'invité / The guest plays the host / Reverse the positions of host and guest / Turn yourself into a host from being a guest / The guest takes over as host / Host and guest reversed / Hacer que el anfitrion y el invitado intercambien sus sitios |

André, di professione direttore generale di un grande gruppo industriale, è profondamente colpito dalla crisi in cui versa il suo amico Georges, liquidato senza indennità dal datore di lavoro, e decide così di invitarlo a stare da lui per qualche tempo, evitandogli di finire in mezzo a una strada. Nei mesi successivi al licenziamento la situazione di Georges è andata deteriorandosi. I problemi economici hanno aggravato una situazione famigliare già disastrosa, la moglie e i figli non vogliono più vederlo, lui sprofonda nell'alcolismo. Il suo lasciarsi andare ha raggiunto livelli tali che giorno dopo giorno ne risente anche il suo aspetto fisico. Georges si presenta nella grande casa, sita in un elegante quartiere periferico di Parigi, lercio, mal rasato e maleodorante. Fanny, la moglie del suo ospite, che nel lusso si annoia a morte, fa in modo di restituirgli un aspetto presentabile.

Col tempo di cui dispongono entrambi in abbondanza – al contrario di André – i due nullafacenti si conoscono l'un l'altra, scoprono dei punti in comune e si confidano sull'incomprensione di cui soffrono. La cucina si riempie di vita, le passeggiate diventano un'abitudine, così come andare al cinema...

«Che splendida idea invitare il tuo amico» rivela una rinata Fanny al marito. «Che gioia sentirti felice» replica André in uno dei rari momenti disponibili in cui non è, come al solito, assorbito dal lavoro. «A proposito, volevo chiederti un favore riguardo una fusione-acquisizione, e tu sei la sola persona di cui mi fido ciecamente». Prima di sposarsi Fanny era infatti una rinomata professionista; a malincuore ha rinunciato alla carriera. Ora si respira aria di cambiamento.

Georges, che è ferrato sul tema, propone a Fanny di aiutarla, e l'acquirente si dichiara apertamente molto soddisfatto del loro lavoro. A questo punto tra i due sposi la tensione si fa palpabile. Fanny si sente alle porte di una nuova vita mentre André si consuma nel difendere le poche prerogative rimastegli, vantando coperture politiche. Qualche mese dopo Fanny chiede il divorzio e Georges viene assunto come consigliere privato del nuovo direttore generale del gruppo.

Il padrone di casa, che accoglie, domina la situazione, mentre l'invitato non ha alcuna autorità né alcun ruolo decisionale. Nell'esempio sopra riportato, la relazione iniziale si inverte progressivamente, attraverso un'impercettibile presa di potere dall'interno. Il grande classico dei 36 stratagemmi definisce in sei tappe successive questo movimento: farsi invitare, sviluppare la massima comprensione della situazione, afferrare le opportunità che si presentano, avere voce in capitolo su un numero crescente di questioni, garantire il proprio potere attraverso il controllo delle azioni e infine prendere il posto di chi ci ospita. Nel corso del processo, l'iniziativa e, paradossalmente, la libertà d'azione sono dalla parte del nullafacente, mentre il padrone di casa è impegnato con gli imperativi della gestione e con gli obblighi che ne derivano.

Secondo l'*Yi Jing*, il *Libro dei mutamenti*, i germi della debolezza prendono vita laddove si è più prossimi alla forza. La collocazione, il rango, il ruolo e la realizzazione professionale del padrone di casa lo assorbono a

tal punto da generare un numero elevato di piccole mancanze, fino ad allora, prima dell'incursione nel gioco di un nuovo attore, accettabili e accettate. L'invitato, nella sua posizione di osservatore, non è legato da alcun obbligo, non chiede nulla e non assolve ad alcuna responsabilità. Nessuno scheletro nell'armadio lo minaccia. Essendo vergine in tale contesto, egli dispone di un ampio margine di manovra per identificare eventuali opportunità nelle carenze di gestione degli affari attuali del suo ospite. La sua capacità di iniziativa non è limitata dalla pesantezza degli obblighi materiali e morali o da incresciosi precedenti. Infine, Fanny si annoia, le numerose responsabilità del marito l'hanno spinta a mettere fine a una promettente carriera e il vuoto così generato non è stato riempito sentimentalmente.

Sin dall'inizio, e per tutta la sua durata, questo stratagemma non distingue in modo troppo netto i ruoli dell'ospite e dell'invitato, chiamati gradualmente a invertirsi. Georges si confonde col paesaggio, le sue azioni si inscrivono nel corso naturale delle relazioni all'interno della casa. Ciò presuppone una certa dose di comprensione, innocente o addirittura benevola, della situazione. Nelle accoglienti cavità generate dalle mancanze e dalle assenze, dai rimpianti e dalle frustrazioni, o dai limiti e dalle incapacità di André, l'invitato si inserisce dove il contesto lo richiede: ascolto, considerazione, cucina, passeggiate, cinema... fino ai consigli in tema di cambiamento! Il culmine del possesso (situazione del padrone di casa) genera al proprio interno i germi e i punti d'appoggio del declino. L'invitato non si impone a priori ma in funzione dei vuoti (*yin*) che incontra e che gli permettono di costruirsi un posto (*yang*) dato dalle necessità.

Nel pensiero cinese, lo status dell'invitato corrisponde alla posizione offensiva perché in difetto. Quello dell'ospite è difensivo perché ha una posizione stabile, dispone di potere, risorse, autorità e legittimità, tutte cose di cui l'altro è sprovvisto. Nell'esempio scelto, André è all'apice del potere e quando accoglie Georges sul suo campo di gioco costui non rappresenta più niente. Il motore del ciclo delle trasformazioni può cominciare a favore di colui che parte dall'inesistente (*yin*) a scapito di colui che possiede (*yang*). Le dinamiche relazionali costituiscono un teatro privilegiato per questo lento stillicidio, ma l'influenza dell'invitato aumenta se riesce a

evitare il rischio di farsi cacciare. Mano a mano che si rende indispensabile, il suo status cambia, gradualmente, impercettibilmente. Da umile, passiva, ricettiva la sua azione si fa lentamente conquistatrice, in modo tanto insignificante da non stimolare nessuna reazione, nessun contrasto brutale e oggettivo da parte dell'ospite, partito pienamente consapevole dei suoi mezzi. L'infiltrarsi nelle falle è un processo sottile. Allo stesso modo la Cina assimilò i suoi conquistatori mongoli, poi manciù, «cinesizzandoli» dall'interno nel corso dei secoli. Proprio in seno all'IBM è nata Microsoft, diventando quindi un gigante, altrettanto potente di Big Blue. Questo processo adotta la via della non opposizione, sicché la conclusione sembra un risultato del tutto logico e naturale: nessuna «gatta ci cova»!

L'applicazione militare di questo stratagemma rovescia, temporaneamente e con premeditazione, gli status dell'attaccante e del difensore. *Il romanzo dei Tre Regni*[68] racconta come un aggressore incapace di giungere a un accordo con un avversario solidamente barricato iniziò ad avventurarsi in una serie di timide incursioni seguite da sistematici dietrofront, in modo da alimentare i dubbi sulle sue effettive capacità. L'aggredito, non sopportando più questi tafferugli continui e mai decisivi, dimenticando quale fosse il rapporto di forze, decise di attaccare battaglia in campo aperto. Ingannato da successi tattici minori, egli si trasforma in aggressore senza averne il piglio, ed è così che viene sconfitto. Per lo stratega il processo si svolge in tre tempi: innanzitutto mostrare i segni di un'apparente rinuncia al ruolo di aggressore, quindi agire in modo che si insinui nell'animo dell'avversario la convinzione che i ruoli si sono invertiti. Quando l'altro esce allo scoperto, colui che era l'assalitore all'inizio lo diventa di nuovo e, in un contesto fattosi favorevole, ha la meglio. Secondo questo schema, nell'XI secolo dell'era cristiana i Normanni venuti dalla Francia vinsero la battaglia di Hastings che valse loro l'Inghilterra. Fingendo di ritirarsi, indussero i Sassoni a sciogliere i ranghi; allora gli pseudo-fuggitivi tornarono sui loro passi e sbaragliarono delle truppe ormai disorganizzate, poiché illuse dalla facile vittoria.

L'uso di questo stratagemma è ben più diffuso di quanto si possa pensare, dato l'elevato numero e la varietà di situazioni in cui si hanno un ospite e un invitato. Per questo, studiarlo è estremamente utile, anche solo per tutelarsi in situazioni simili. In generale il meccanismo che abbiamo descritto non si impone mai in modo violento; talvolta l'invitato viene

addirittura elogiato per l'efficacia con cui si rivela provvidenziale. Dalla sua originaria posizione esterna è in grado di leggere i fatti senza risentire del brusio che confonde le menti di chi opera all'interno. *Homo novus*, egli condensa su di sé ciò che fino ad allora non era preso in carico da nessuno, e la rete si tesse fino a trasformarlo nel capofamiglia. Da inutile egli diviene indispensabile, con la protezione e la complicità degli stessi bisogni espressi dalla scena in cui penetra subdolamente. Nel corso di tutto il processo, deve però non perdere un colpo e non sbagliare ritmo. Per utilizzare questo stratagemma conviene tornare ancora una volta all'affermazione di Sun Tzu secondo cui l'invincibilità, compito primario dello stratega, dipende da se stessi, mentre le opportunità di vittoria risiedono negli errori altrui.

# 23 (*31*)

## Il favore fatale

*Nessun uomo può attraversare indenne*
*e insensibile la Parata delle Belle.*

*Un passo indietro crea le condizioni per un futuro*
*balzo in avanti.*
Proverbi cinesi

*O dèi, datemi la serenità per accettare ciò che non*
*posso cambiare, il coraggio di cambiare ciò che*
*posso e la saggezza per comprenderne la differenza.*
«Preghiera della serenità» attribuita
all'imperatore Marco Aurelio

**Cedere ciò che si è già perso – Investire nell'abbandono**
**Acquistare tempo con un favore – La sottomissione vincente – Veleno**
**su un piatto d'argento – Aprirsi**
**un percorso fatale – Sacrificio criminale – La strategia**
**del califfo – *Svuotare***

Stratagemma della bellezza femminile / Stratagème de la belle / User de la séduction d'une jolie femme / Aller au devant des désirs de quelqu'un dans un but inavoué / The beauty trap / Use beauty to ensure a man / Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre

Il partito del Presidente della Repubblica ha perso le elezioni e il capo della nuova maggioranza, forte della legittimazione ottenuta alle urne, si reca da lui per sottoporgli la lista dei membri del suo governo. Colui che è chiamato a diventare Primo ministro sa che il capo dell'esecutivo[69] è un politico temibile, perciò si prepara a difendere le sue scelte con le unghie e con i denti. Alcune delle personalità designate per occupare importanti ruoli istituzionali potrebbero infastidire il Presidente, ma questi non può aver voce in capitolo, poiché si sa nettamente chi ha vinto e chi ha perso.

Contro ogni aspettativa, il primo approccio non è freddo, ma cortese. Nel suo slancio, il capo della nuova maggioranza propone subito i nomi scomodi. A sorpresa il primo viene accettato, così come il secondo, il terzo, e così via. La prospettiva del confronto duro scompare e la discussione s'incentra sulle pratiche amministrative da affrontare come priorità. Il capo del partito di maggioranza, soddisfatto dell'attenzione che manifesta il detentore della carica presidenziale, si rilassa tanto da arrivare a riconoscere di avere a che fare con un uomo saggio e intelligente. In un clima di intesa cordiale, il Presidente finisce per sollecitare, unico piccolo neo, qualche nomina difficilmente negabile di fronte alla relazione costruttiva che i due vanno tessendo. La strategia di riconquista avvia i suoi primi passi e la sconfitta del Presidente da quel momento ha a che fare con la storia, non col presente, né tanto meno col futuro.

*Per abbassare bisogna prima sollevare.*
Tao-te-ching

Dopo aver sconfitto in modo netto i Romani, Annibale si trasferì a Capua, nell'estremo sud della penisola italiana, per gioire in tutta tranquillità dei frutti delle vittorie e dell'influenza sull'intero Mediterraneo occidentale. Questa pausa crea un vuoto favorevole, una tregua per Roma, umiliata, che ritiene di aver perso solo una battaglia, non la guerra. Non volendo correre rischi in un altro scontro diretto, in uno slancio disperato Roma lancia un'offensiva in Spagna con lo scopo di interferire con le comunicazioni terrestri dei Cartaginesi, sfruttando il vantaggio di cui dispone sul piano navale. In questo scenario distante, i rapporti di forze le sono favorevoli. In

questo modo, per Roma la sconfitta diviene il vantaggio strategico che le consente di annientare la potenza di Annibale in uno scontro terrestre che le consegna il dominio sull'Africa del Nord.

Quando ci si trova in una situazione disperata, radunare le ultime forze in vista di un eroico scontro finale torna a vantaggio del nemico, il quale dispone di tutte le carte vincenti, potendo agire in piena libertà e risparmiando energie. Un simile sforzo supremo, contrario a ogni saggezza, è il modo migliore per garantire al nemico la possibilità di vincere una volta per tutte. La sconfitta dell'avversario non corrisponde necessariamente agli albori di una possibile vittoria. Ed è proprio qui che lo stratega entra in campo. Mettendosi nei panni del fuoco e conservando ciò che è essenziale, egli si dedica a un nuovo capitolo che affossa il precedente, increscioso, della sconfitta, mentre un'azione classica (*Zheng*) renderebbe l'umiliazione più concreta, e poi definitiva. Più astuto è invece *offrire* a chi domina l'occasione per raggiungere i suoi scopi con grande clamore, in circostanze che non faranno che bloccarlo, consumarne la potenza e deviarne il flusso (manovra *Ji*). Temporeggiare attenua gli effetti della sconfitta e agisce sulle condizioni per la riparazione. Rifiutando l'illusione di poter reagire ricorrendo a rimedi estremi capaci di generare una tensione dall'esito fatale, ciò che è stato perso alla luce può essere recuperato nell'ombra.

Anticipando gli effetti della sconfitta prima che essa si consumi, lo stratega induce nel conquistatore la sensazione di guadagnare tempo. «Vai, non ti odio affatto» dice Chimena a Rodrigo. Così l'assassino di suo padre, disarmato da tanta condiscendenza, non si sente di esigere più nulla da lei. In verità, se il vincitore risparmia un po' di tempo tattico nell'immediato, lo sconfitto ci guadagna nella dimensione strategica, globale, nel medio-lungo periodo. Egli protegge così ciò che resta del suo potenziale, senza comprometterlo, e si inserisce in un processo in cui la sua libertà d'azione, dal livello infimo in cui si trovava, non può che aumentare.

Senza più una ragion d'essere, la concentrazione del nemico va erodendosi per dedicarsi ad altro. I valori virili non sono più accentuati dal combattimento, ma dalla gestione, dal *riposo del guerriero*. Le correnti della foga bellicosa vengono deviate nei molteplici e risucchianti canali della gestione degli affari o delle delizie di Capua. I segnali dell'apparente

rassegnazione annullano la possibilità di uno scontro *yang* contro *yang*. L'attitudine *yin* esalta lo *yang* opposto, che si rivela in tutta la sua maestà, ma lo fa furtivamente; essa accelera le condizioni per la trasformazione nel suo contrario-complementare (*yin*). La debolezza cresce all'interno della forza dal momento in cui il vincitore lascia il combattimento per dedicarsi all'amministrazione (nel caso del Primo ministro) o ai piaceri (Annibale).

A seconda delle circostanze, ci sono mille modi di mettere in pratica uno stratagemma. L'immagine del regalo avvelenato lo spiega bene, come nel caso della promozione di una persona di cui sogniamo segretamente il licenziamento. L'inversione «alza per abbassare», come consiglia il Tao-te-ching. Questo procedimento fatale è così temibile che raramente le vittime trovano scampo. Attraverso il dono invece che attraverso la difesa, l'anticipazione delegittima lo sforzo e infiacchisce l'attenzione del nemico. Questa manipolazione dello spirito non è appannaggio esclusivo della cultura cinese. Come dimenticare il profondo impatto politico-strategico di Niccolò Machiavelli sulla cultura politica dell'Europa? Quanti presidenti o capi di partito messi in scacco da un rivale hanno trascurato la raccomandazione tanto saggia e astuta di onorarlo con una nomina a una funzione esposta e rischiosa per assicurarsi di perderlo in corsa!

Visir, delfini o primi ministri non hanno orizzonti di crescita diversi dal diventare *califfi al posto del califfo*. Un'altra verità storica, altrettanto profonda, sta nel fatto che da che mondo è mondo i califfi hanno sempre voluto continuare a essere califfi. Il dilemma del delfino è quello di saper agire al momento giusto, sempre contando sull'aiuto del cielo, oppure, nella cultura cinese, sulle occasioni, sull'imprevedibile e sul caso. Ma il califfo, finché è califfo, rimane colui che detta i tempi. La tentazione del colpo di stato, per quanto seducente, al di là dei rischi che implica, intacca e in qualche modo svaluta il prestigio e la legittimità dello status desiderato. È piuttosto scomodo difendere la funzione superiore che si serve mentre si attacca colui che ne è depositario e che, nella sua immensa bontà e saggezza, ci ha nominato al rango di visir. Bruto il parricida difficilmente potrebbe avvolgersi nella toga insanguinata di Cesare e così facendo incutere rispetto.

Abbandonare ciò cui si anela per salvare l'essenziale è un'azione tipica dell'ultima famiglia di stratagemmi: quella dell'ultima possibilità, del tutto per tutto. Limitando volontariamente la propria libertà d'azione, uno stratega nega all'altro la possibilità di agire in questo senso, allo scopo di trarne gloria e profitto. Questa concessione tattica si traduce in un credito strategico, l'uno accumula quando l'altro consuma. Andando così incontro ai desideri di un rivale pericoloso si *massaggia il suo ego*, rendendolo manipolabile. Lo squilibrio tra il dono e l'effetto atteso è incommensurabile. Un episodio della storia cinese racconta di come un imperatore debole mise una donna tra due dei suoi più grandi feudatari promettendola ora all'uno, ora all'altro. Accecati da una passione alimentata ad hoc, i due finirono per uccidersi a vicenda. Ciò che la forza militare non fu in grado di ottenere, la bellezza di una donna lo rese possibile in modo funzionale ed efficace.

Piuttosto che prendersela con l'imponente parete di una diga fatta per resistere e contenere, bisogna *rivolgersi all'acqua* che sta dietro, favorendone lo scorrimento. La corrente, all'inizio debole, diventerà via via più forte e il passaggio, all'inizio angusto, si amplierà al punto che la diga, priva di senso, cadrà in disuso. Le resistenze più strenue e le decisioni più ferme funzionano allo stesso modo. Prenderle di petto aiuta a giustificarle e ne rafforza le motivazioni (*yang*), anche quando impedisce loro di esprimersi. Abbandonando ciò che si è comunque già perso si può ammorbidire la determinazione nemica fino a renderla obsoleta. L'eleganza e la saggezza di questo stratagemma insegnano a non sforzarsi per difendere l'indifendibile, ottenendo un ultimo vantaggio prima di concentrarsi su ciò che è davvero possibile.

# 24 (*32*)

## La delusione paradossale

*Quando il re è nudo, sfilare è la sola possibilità*
*che gli resta.*
Proverbio cinese

**Falsa gatta ci cova – Il vuoto devia il pieno – Eliminazione del punto di appoggio della forza – La debolezza genera la decisione – Stratagemma del niente per il tutto – *Killing applications – Deludere***

| | |
|---|---|
| 卦 | Stratagemma della città vuota / Montrer la ville déserte à l'ennemi / Tendre une embuscade à l'adversaire en montrant son point faible / Open the gate of an undefended city / Empty-city scheme / Empty city ploy / The empty city fort ploy / Estrategia de la casa con techo de paja / Abrir de par en par las puertas de una ciudad vacia / Aparenta que tu fortaleza esta vacia |

Zhuge Liang, esperto di stratagemmi, sa che Sima Yi, il suo nemico mortale, è in arrivo sulle alture che dominano la città in cui si trova, lontano dal grosso delle truppe del suo sovrano. Lo squilibrio di forze è lampante, difendersi all'interno delle mura è una speranza illusoria. Quando ormai la sconfitta si annuncia, Zhuge Liang, tranquillo nel suo abito di seta, si fa portare un liuto su una torre non fortificata e ordina a tutti, pena una punizione esemplare, di badare tranquillamente agli affari propri come se nulla fosse. I soldati devono essere invisibili, non deve trasparire alcun segno di preparazione al combattimento e tutte le porte della città devono rimanere spalancate. Prima che il brusio del nemico avanzante si faccia sentire, egli ha già intonato numerosi canti, accompagnandosi col liuto.

Confidando nella vittoria, Sima Yi viene a sapere che Zhuge Liang è impegnato nell'esecuzione di brani musicali complessi, completamente disinteressato all'agitazione intorno alla città. Lo stesso vale per gli abitanti, apparentemente indifferenti alle forze ostili che convergono verso di loro. Persino il bestiame, così essenziale in tempo di guerra, non è stato radunato dentro le mura. Per prudenza si ordina una pausa nella prosecuzione dell'offensiva. Che sta succedendo? Al posto del panico generalizzato, della fuga disordinata o di reazioni difensive, la calma che regna cela di certo un inganno. Shuge Liang è uno stratega troppo raffinato, trama di sicuro un temibile espediente, ma dove, e in che modo scoprirlo? Il dubbio assale le truppe, così abituate ad approfittare del terrore e del panico per potersi impegnare in attacchi animati dal fiducioso coraggio di chi sa che ha la vittoria in pugno. La prospettiva del facile bottino sfuma e già si avverte un crescente bisogno di protezione. Sima Yi, col cannocchiale, ispeziona in lungo e in largo mura, porte, declivi potenzialmente capaci di nascondere soldati, ma nulla gli consente di identificare l'artificio; intanto Zhuge Liang è stato raggiunto da altri musicisti.

Per precauzione le truppe all'attacco retrocedono di qualche centinaio di metri. L'incertezza aumenta, mentre prima tutto lasciava presagire una facile conquista. Paradossalmente nulla lascia intendere il benché minimo segno di preoccupazione nella città. Alcuni soldati travestiti da mercanti tornano e testimoniano che in effetti all'interno tutto si svolge normalmente. Il dubbio paralizza ogni movimento, tanto ciò che viene osservato pare contrario alla logica. Sulla torre, quel dannato di Zhuge Liang adesso si fa servire il tè in compagnia di alcune cortigiane, e intanto si è all'imbrunire. La trappola sarà certamente messa in atto al calare della notte, deduce Sima Yi, che decide di ordinare subito la ritirata.

Una situazione che richiede rimedi estremi implica l'impossibilità della ritirata, la fatalità del combattimento oppure... espedienti deliberatamente molto rischiosi. In una situazione di grande difficoltà, come è possibile non lasciarsi imporre le mosse dall'avversario? Come avviare un'iniziativa difensiva se il rapporto tra i mezzi a disposizione è tanto sfavorevole? Lo stratagemma della delusione paradossale non consiste nel tentare di mostrarsi più forti e minacciosi di quel che si è, ma, al contrario, più deboli.

Nell'incapacità di concepire un piano d'azione classico (*Zheng*) credibile, l'opzione *Ji* induce l'avversario a convincersi dell'esistenza di una trappola, deduzione necessaria per colmare e dare forma allo spaventoso vuoto (*yin*) che ha di fronte. In assenza di prese di posizione visibili con le quali confrontarsi, l'aggressore si trova costretto a cercare e eventualmente immaginare ciò che non è percepibile. Questo stratagemma si articola in due tempi: non mostrare niente quando l'altro aspetta, quindi spingerlo a immaginare una macchinazione che non esiste mediante un'adeguata messa in scena. Questo può anche indurre l'avversario a rivelare paure e punti deboli; nel caso specifico, il timore derivante dalle note capacità di stratega di Zhuge Liang. Nulla vieta, in un terzo tempo, di approfittare del successo dello stratagemma per rimettere l'avversario al suo posto.

Quando l'impotenza si fa evidente, a causa di un pericolo estremo, chi vorrebbe attaccare si trova privato dei punti d'appoggio necessari per esercitare la sua superiorità. Non dando alla rabbia dell'avversario la possibilità di attecchire e ignorandola magistralmente, Zhuge Liang insinua il germe del dubbio, ancora più temibile perché non è accreditato da alcunché. Invertendo le qualità e le posizioni rispettive del reale e dell'apparente, della potenza e della debolezza, egli induce una mutazione nella *percezione nemica*. La suprema vulnerabilità si trasforma nella più terribile delle intimidazioni per ottenere una dissuasione ancor più decisiva in quanto non manifesta. Questa attitudine sconcerta e destabilizza un aggressore potente, che smarrisce i punti di riferimento, la fiducia nello slancio e la sicurezza nella vittoria a portata di mano. Dovendo far fronte a segnali paradossali, egli subodora (a ragione) una trappola, una manovra *Ji*, e si scontra con la domanda impossibile: come sottomettere ciò che non è visibile né quantificabile (ma che in effetti non esiste)? Come calibrare gli sforzi, dove dirigersi, dove colpire e, molto più importante, dove e come proteggersi? Una minaccia informale non localizzata può concretizzarsi in qualsiasi luogo e in qualsiasi modo. Per tutelarsi è quindi necessario redistribuire i mezzi di cui si dispone, abbandonando l'attitudine esclusivamente offensiva adottata fino a quel momento.

Ciò che di più machiavellico si riscontra in questo stratagemma è che il compito di definire la natura, la misura e le forme del pericolo spetta all'aggressore stesso. Visto che l'aggredito si esime totalmente da tale responsabilità, tocca all'altro rimediare alla carenza. Essendo la strategia

una questione di interazione di volontà, se una di esse si sottrae, l'altro è tenuto a colmarne la mancanza. Impossibilitato all'azione militare per mancanza di mezzi adeguati, Zhuge Liang *affida* a Sima Yi l'incarico dell'ideazione di un ipotetico stratagemma, di cui è anche la vittima. L'impotenza, sottolineata e accettata nelle sue vesti estreme, si converte in energia occulta. *Più vera del vero*, essa fa scaturire angoscia nel campo che invece avrebbe dovuto seminarla, e l'aggressore perde la capacità di valutare e di misurare la forza che gli si oppone.

Come in ogni opera di dissuasione,[70] l'efficacia di questo espediente risulta non tanto dall'azione sull'altro quanto, innanzitutto, dall'azione su se stessi. Zhuge Liang non mostra alcun segno di inquietudine o di resistenza. Agendo su uno dei termini dell'interazione in una logica apparentemente incoerente, egli innesca il dubbio in chi riteneva che il trionfo fosse ormai garantito nel giro di poco tempo. Le possibilità di vincita in un bluff tanto audace risiedono nell'accuratezza della teatralizzazione. Il dispositivo si fonda sulla propensione naturale a diffidare di ciò che si mette in mostra troppo apertamente: in altre parole, «la sposa è troppo bella per essere anche onesta». L'aggressore deduce l'esistenza di una manovra oscura (*Ji*) che deve stanare prima che sia troppo tardi. L'iniziativa cambia campo. Visto che l'assenza di resistenze visibili non offre nessun punto d'appoggio all'offensiva, Sima Yi batte in ritirata *per salvare l'essenziale*. Le *killing applications*, che affidano al cliente la gestione dei suoi ordini, sono un chiaro esempio di questo stratagemma. L'utilizzo delle tecnologie informatiche e della comunicazione alleggerisce notevolmente i costi e le spese di gestione delle transazioni a vantaggio di una relazione diretta condotta dalla domanda stessa.

Lo *stratagemma della città vuota* può essere applicato anche alla seduzione. Nel campo del «rimorchiare», termini, attitudini, convenzioni e approcci sono talmente scontati e codificati che per la pratica del paradosso si aprono strade maestre. Lo schema della conquista dei cuori è così infantile che salvaguardarlo o sventarlo è sin troppo facile! La divisione dei ruoli è fissata, ovvero all'opposto della creatività tattica. La rappresentazione della seduzione centrata sulla figura dell'eroe, uomo o donna che sia, che esibisce le proprie qualità e sottomette così la sua preda è terribilmente povera e primaria, per non dire da primate, che disdegna la ricchezza dell'altro, essere autonomo, dotato di volontà, di desideri,

immaginifico e inventivo. In termini di risparmio delle forze, ciò corrisponde a fare affidamento solo sulla metà del potenziale di un'interazione reiterata come una caricatura della relazione soggetto-oggetto.

Creare un vuoto in questo campo significa lasciare all'altro la premura di indicare e di esplicitare autonomamente le forme e i sentieri del suo desiderio in uno spazio non predeterminato. Essendo ogni relazione umana per sua natura interattiva, essa è quindi sottoposta alla dinamica dello *yin* e dello *yang* che si attirano e si alimentano l'un l'altro. Piuttosto che applicare dall'esterno una strategia su un bersaglio, lasciare libero sfogo alla sua espressione fa sì che esso si senta ancora più coinvolto poiché ci si rivolge a lui, alle sue aspirazioni, ai suoi gusti o ai suoi fantasmi... In altri termini, si tratta di lasciargli il pennello e la tavolozza coi colori porgendogli la tela della ricettività ideale, in cui egli si troverà ben presto troppo coinvolto per riuscire a sottrarsi. E come resistere alla prospettiva di vedere i propri desideri realizzati, persino quelli fino ad allora ignorati?

Sun Tzu consiglia la pratica dell'inversione qui descritta almeno finché si riesce, sottobanco, a prendere l'iniziativa nelle operazioni. Lasciar credere che guardiamo lontano mentre invece puntiamo vicino, fingersi sciocchi quando si è ben determinati, sempre con lo scopo, economico, di guadagnare pagando lo scotto più basso possibile grazie alle reazioni inadeguate dell'avversario. Per evitare di essere prevedibili è necessario monitorare l'indole del nemico, questione centrale! Nel bel mezzo di una discussione d'affari bisogna lasciar intendere che va tutto bene e che si è sulla strada giusta. Più la situazione è complessa, più è auspicabile la fiducia. La controparte viene colta alla sprovvista, in piena fase di rilassamento; ora lo stratega riparte all'attacco, energicamente. Nel caso della città vuota, l'astuzia si basa sulla comune propensione a non fare affidamento su una debolezza manifestata in pieno giorno. Un'azione chiara e grossolana non potrebbe mai essere innocente. Troppo bello per essere vero!

# Conclusione

# Grandezza della fuga

*Una buona ritirata vale più di un pessimo combattimento.*
Proverbio cinese

## La Lunga Marcia – Salvare i mobili!

| | |
|---|---|
| 走 | La fuga è lo stratagemma migliore / La fuite est la suprême politique / La fuite est le stratagème suprême / Faire des concessions pour mieux l'emporter ultérieurement / When retrat is the best / Retreat is the best option / Running away as the best choice / Retirarse |

Per concludere questo viaggio nel cuore della cultura dello stratagemma nella tradizione cinese faremo un ultimo riferimento al trentaseiesimo, quello che conduce all'essenza degli espedienti: il risparmio. Mettere al riparo i propri mezzi quando non esiste altra soluzione è la politica suprema. Per i cinesi si tratta dello *stratagemma degli stratagemmi*, poiché intestardirsi è considerato un atto colpevole. Spalle al muro, in una situazione senza speranza, Mao Tse-tung iniziò la Lunga Marcia per salvare il salvabile mettendosi al riparo dai nemici. Sottraendosi a un'interazione dagli effetti funesti, la ritirata gli ha consentito di riprendere nuovo slancio in un secondo momento. Il costo della manovra fu elevato ma creò le condizioni per un rinnovamento che sconfisse definitivamente i nazionalisti e assicurò la vittoria dell'Esercito Rivoluzionario. Piuttosto che morire da eroe, il leader cinese si sottrae all'iniziativa dell'avversario. Si è comportato da saggio invece che da eroe morto in combattimento, le cui gesta

avrebbero alimentato quei pensieri fatti di «se» e quelle frasi piene di rimpianto: *se avesse vinto, la storia avrebbe forse avuto un altro corso...*

Quando combattere o arrendersi sono entrambe scelte che portano alla sconfitta, all'umiliazione, o addirittura alla pura e semplice scomparsa, sopravvivere e trovare il modo per farlo diventa imperativo, visto che il buon senso esige che lo stratega agisca per riuscire e non per perdere. L'eroismo è, secondo Sun Tzu, una stupidità criminale se comporta una conclusione fatale e senza futuro. Contro tutto e tutte le possibili condizioni, lo stratagemma trentasei ci insegna che c'è sempre un'azione da compiere o qualcosa da fare se si mantengono i nervi saldi.

Speriamo di aver aiutato, nel corso di questo libro, alla comprensione del *comportamento strategico* proprio dell'antica cultura cinese. Tale comportamento è fatto di idee talmente semplici che è necessario riflettervi incessantemente per riuscire a integrarle nella propria pratica. Esso invita a ragionare in modo globale, senza limitarsi ai dati di una situazione isolata o alla considerazione esclusiva degli avversari in campo. Facendo ciò, apre margini di manovra favorevoli alla creatività. Oggi come oggi è più utile che mai *pensare in grande e in modo diversificato*, visto che il contesto di globalizzazione in cui viviamo favorisce questa attitudine e anzi ci costringe a ricorrevi. Tuttavia la dimensione spaziale non è l'unica valida per lo stratagemma: è necessario aggiungere quella del *tempo che trasforma* e nel quale possiamo trovare un alleato, come si è tentato di dimostrare in queste pagine.

Anche l'inversione dei contrari e l'azione paradossale caratterizzano il pensiero strategico cinese tradizionale. Generatori di libertà, essi si oppongono spesso ai comportamenti spontanei e a ciò che crediamo sia *la logica delle cose*. Per concludere, la cultura dello stratagemma invita a prendere le distanze e a spostarsi dal baricentro del proprio punto di vista, in modo da poterlo osservare nel complesso di un contesto più ampio e di fare lo stesso con l'operato altrui. Comprendere questo indispensabile concetto è una delle condizioni per poter gestire l'interazione delle volontà.

Lo studio degli stratagemmi ci apre a capacità insospettate. Non possiamo concludere questo volume senza aver insistito una volta di più sul fatto che la strategia è per sua natura creativa, anche nella distruzione.

Quando è coronata dal successo, essa si rivolge sempre all'immaginazione. Esiste perché siamo esseri che esprimono volontà, a livello individuale come collettivo. Per questo sarebbe un peccato non studiarla per quella che è, con tutto il suo ventaglio di potenzialità.

In questo volume il lettore ha potuto scoprire qualche esempio di manipolazione e vari altri raggiri che si possono identificare nella vita quotidiana. Ciò detto, ciascuno è libero di credere nei propri valori, libero nelle scelte e nelle modalità di agire, ed è altrettanto libero di trarne le conseguenze. Oltre a insegnare il modo per raggiungere i propri scopi col minor dispendio possibile di energie, la cultura cinese dello stratagemma è una strada verso la saggezza che considera il breve termine partendo dal potenziale intrinseco nel lungo temine e attraverso le inevitabili trasformazioni che lo accompagnano. Per qualcuno è anche una via per giungere a pensare meglio, a vivere meglio e ad assumersi le proprie responsabilità in un mondo ricco di possibilità. Il più bell'insegnamento della strategia è senza dubbio che la libertà non può mai essere completamente cancellata. Essa è sempre presente, foss'anche in stato embrionale, e già questo è un potenziale notevole...

## Tavola sinottica degli stratagemmi, completa dei titoli e delle storie che li illustrano

*I. Stratagemmi in posizione di dominio*

1. Nascondere nella luce / Attraversare il mare per ingannare il cielo. *Ciò che è familiare desta attenzione* – La lettera rubata di Edgar Allan Poe è visibile a tutti, dunque al sicuro.

2. L'acqua evita le alture / Assediare Wei per salvare Zhao. *Costruire la propria vittoria in base ai movimenti del nemico* – L'offensiva di Wei su Zhao offre l'opportunità di un attacco alla sua capitale sguarnita.

3. Il potenziale degli altri / Uccidere con una spada presa a prestito. *Se vuoi fare qualcosa, fa' in modo che il tuo avversario lo faccia per te* – Svolgendo scrupolosamente il loro mestiere, ricercatori, medici e giornalisti concorrono di fatto a realizzare gli scopi di un gruppo farmaceutico.

4. I vasi comunicanti / Attendere riposati l'avversario affaticato. *Chi eccelle [nell'arte] della guerra manovra l'avversario e non viene manovrato* – Il presidente uscente, nuovamente candidato, attende che gli avversari esauriscano le loro cartucce prima di fare la sua dichiarazione con cognizione di causa e, quindi, vincere.

5. Il caos fertile / Approfittare dell'incendio per darsi al saccheggio. *L'invincibilità dipende da noi. La vulnerabilità del nemico dipende dai suoi sbagli* – Un politico ambizioso milita nelle fila dello schieramento sconfitto (vuoto) perché offre maggiori possibilità di realizzare i suoi obiettivi rispetto a quello vincente (pieno).

6. La strategia adora il vuoto / Clamore a Oriente, attacco a Occidente. *Chi sa quando attaccare fa in modo che il nemico ignori quando difendersi* – La città stretta nella morsa di un lunghissimo assedio è talmente impaziente di capire da dove giungerà l'offensiva che non è più capace di interpretare i segnali, quando finalmente si manifestano!

*II. Stratagemmi sul filo del rasoio*

7. Creare a partire dal nulla / Creare qualcosa dal nulla. *Ogni cosa nell'universo è stata creata a partire da qualcosa che è stato creato dal nulla* – Un consigliere disoccupato crea un'illusione capace di smuovere la situazione: diverrà ricco e assolutamente indispensabile.

8. Vincere nell'ombra / Avanzare di nascosto verso Chencang. *Attaccare in piena luce, vincere nell'ombra* – Il Regno della Montagna ripara ostentatamente il ponte che lo collega al Regno della Pianura, ma poi invade la Pianura passando per un sentiero impervio.

9. Approfittare dell'accecamento / Osservare l'incendio sulla riva opposta. *Il bravo stratega padroneggia l'arte della dilazione* – Il martin pescatore e l'ostrica si scontrano caparbiamente e alla fine vengono divorati dal gufo e dai gamberetti.

10. Il sorriso della tigre / Celare un pugnale dietro un sorriso. *La bocca è dolce quanto il miele, ma lo stomaco è pericoloso quanto la sciabola* – Il dittatore fa giustiziare sulla pubblica piazza il consigliere che lo incita ad attaccare lo stato vicino, e poi invade quest'ultimo.

11. Chi sa perdere vince / Fare appassire il pruno al posto del pesco. *Sacrificare i dettagli per realizzare disegni più vasti* – Acconsentire a sacrificare un elemento debole neutralizza i punti di forza dell'avversario e crea le condizioni per la vittoria.

12. L'opportunità va costruita / Portar via la pecora che capita sotto mano. *Lo stratega si adatta al mutare delle condizioni del nemico per ottenere la vittoria* – Il candidato a uno stage adatta la sua proposta alla situazione dell'impresa che si trova di fronte.

*III. Stratagemmi d'attacco*

13. La morsa delle lodi / Battere l'erba per spaventare il serpente. *Far prendere il volo con le lodi, poi afferrare con le tenaglie* – Trattando come fosse un cavallo il cervo che offre al re, il cospiratore ha modo di contare i propri alleati in seno alla corte.

14. Il potenziale del passato / Prendere a prestito un cadavere per rifondervi lo spirito. *Colui che può ancora agire per conto suo non si lascia*

*manipolare. Colui che più niente può fare supplica di essere utilizzato.* Visitata in sogno, Gerusalemme diventa la città santa di una nuova religione.

15. La vittoria dovuta alla situazione / Snidare la tigre dalla montagna. *Il generale non chiede la vittoria ai suoi soldati ma alla situazione* – Senofonte dispone le truppe che gli restano spalle a una scogliera per piegare psicologicamente i Persiani.

16. Cedere per afferrare / Allentare la presa per serrarla. *Prima di distruggere, bisogna costruire; prima di indebolire, bisogna consolidare; prima di abolire, bisogna incoraggiare; prima di prendere, bisogna dare* – Una breccia durante l'assedio crea una speranza crescente, che indebolisce negli assediati la volontà di passare allo scontro.

17. Piombo in cambio di oro / Lanciare un mattone per ottenere una giada. *Abbandonare un vantaggio momentaneo per poi assicurarsi una vittoria durevole* – Adulando la segretaria, un comune studente ottiene un appuntamento con l'emerito professore.

18. Il pesce marcisce a cominciare dalla testa / Catturare i banditi agguantandone il leader. *Saper plasmare lo stato d'animo del generale nemico* – Un gruppo farmaceutico, associandosi coi malati, viene implicitamente a conoscenza di ciò che è per loro di fondamentale importanza.

*IV. Stratagemmi degli estremi rimedi*

19. Lavorare in montagna / Togliere la legna da sotto il pentolone. *La debolezza vince sulla forza* – Il saggio africano vede le radici del baobab, il reporter francese ne descrive il tronco e i rami.

20. La confusione opportuna / Intorbidire l'acqua per catturare i pesci. *I tempi difficili creano gli eroi* – Prendendo le difese del ladro, una cliente salva i propri risparmi.

21. Arruolare la forza avversa / Far spuntare i fiori sull'albero. *In assenza di truppe, utilizza quelle del nemico* – Gli gnu se la svignano di fronte alla volpe accompagnata docilmente dal leone.

22. Rendere l'inutile indispensabile / Mutarsi da ospite in padrone di casa. *Niente si perde, niente si crea, tutto si trasforma* – Un uomo finito sul

lastrico riprende il proprio status riempiendo i vuoti lasciati nella vita quotidiana dal suo anfitrione.

23. Il favore fatale / Stratagemma della bellezza femminile. *Un passo indietro crea le condizioni per un futuro balzo in avanti* – Accordando dei favori che non ha il potere di rifiutare, il presidente che ha appena perso le elezioni riprende l'iniziativa politica.

24. La delusione paradossale / Stratagemma della città vuota. *Quando il re è nudo, sfilare è la sola possibilità che gli resta* – All'avanzare di un esercito nemico dalla superiorità schiacciante, il generale lascia spalancate le porte della città e va a suonare il liuto sulla torre più alta.

*Conclusione*

25. Grandezza della fuga / La fuga è lo stratagemma migliore. *Una buona ritirata vale più di un pessimo combattimento* – Spalle al muro, Mao Tse-tung intraprende una lunga marcia che gli garantisce la possibilità di una rinascita futura.

# Bibliografia

## *Cina e stratagemmi*


«Alliage», nº 41-42, Transculturel nº 1, numero monografico: *Dialogue euro-chinois*, Nice, 2000.

FENTON BRASLER, *La Mafia chinoise*, Ed. Philippe Picquier, Arles, 1991.

GUY BIERNATH, *Go et entreprise, pour une nouvelle conception stratégique*, edito dall'autore, 1990.

LUCIEN BODARD, *La Vallée des roses*, Grasset, Paris, 1977 (trad. it.: *La valle delle rose*, Rizzoli, Milano, 1981).

SCOTT BOORMAN, *Gô et Mao: pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de gô*, Le Seuil, Paris, 1972 (trad. it.: *Gli scacchi di Mao: la strategia rivoluzionaria del marxismo cinese alla luce di un antichissimo gioco: il wei-ch'i*, Guaraldi, Rimini, 1973).

LAURENCE J. BRAHM, *Negociating in China: 36 strategies*, Naga Group Limited, Hong Kong, 1996.

ZHIZHONG CAI, *Sun Tzu: l'art de la guerre*, disegni di Tsai Chih Chung, testo tradotto da Claude Maréchal, Ed. Carthame, Villars-les-Dombes, 1993.

THOMAS CLEARY (versione di), *L'Art de gouverner: le livre des maîtres du Sud-de-Houai*, Calmann-Lévy, Paris, 1999. (trad. it.: *Il libro del comando e della strategia: le lezioni dei maestri cinesi*, Mondadori, Milano, 1997).

THOMAS CLEARY, *El arte de la estrategia: ideas creativas basadas en la antigua sabiduria china*, EDAF, Madrid, 1996.

PASCAL FAULIOT, *Les Contes des arts martiaux*, Albin Michel, Paris, 1984.

JACQUES GERNET, *L'Intelligence de la Chine: le social et le mental*, Gallimard, Paris, 1994.

MARCEL GRANET, *La Pensée chinoise*, Albin Michel, Paris, 1980 (trad. it.: *Il pensiero cinese*, Adelphi, Milano, 1987).

FEI HAN, *Han Fei tse ou le Tao du prince*, Jean Levi. Le Seuil, Paris, 1999.

SUYIN HAN, *Le Siècle de Zhou Enlai*, Stock, Paris, 1993.

CYRILLE JAVARY, PIERRE FAURE, *Yi Jing: le livre des changements*, Albin Michel, Paris, 2002.

FRANÇOIS JULLIEN, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1997 (trad. it.: *Trattato dell'efficacia*, Einaudi, Torino, 1998).

IVAN P. KAMENAROVIC, *Le Conflit, perceptions chinoise et occidentale*, Éd. du Cerf, Paris, 2001.

FRANÇOIS KIRCHER, *Les Trente-Six stratagèmes: traité secret de stratégie chinoise*, Lattès, Paris, 1991.

LOUO KOUAN-TCHONG, *Les Trois Royaumes*, Flammarion, Paris, 1987.

D.C. LAU, ROGER T. AMES, *Sun Pin, The Art of Warfare*, Ballantine Books, New York, 1996.

LAO TZU, *Tao Te King: le livre du Tao et de sa vertu*, Dervy, Paris, 1978 (ed. it.: *Il libro della via e della virtù: il Tao-te-ching secondo il manoscritto di Ma-wang-tui*, Mondadori, Milano, 1995).

ARMEL MARIN, PIERRE DECROIX, *L'Art subtil du management, le jeu de go comme modèle*, Ed. d'Organisation, Paris, 1988.

MAO TSE-TUNG, *Écrits militaires*, Ed. Langues Étrangères, Beijing, 1988 (ed. it.: *Scritti militari*, Edizioni Oriente, Milano, 1966).
MAO ZEDONG, *Cinq Essais philosophiques*, Ed. Langues Étrangères, Beijing, 1971.
JOSEPH NEEDHAM, *Dialogue des civilisations Chine-Occident: pour une histoire œcuménique des sciences*, La Découverte, Paris, 1991.
VALÉRIE NIQUET, *Cao Cao et Quan Li, deux commentaires de Sun Zi*, Économica, Paris, 1994.
JEAN-FRANÇOIS PHÉLIZON, *Trente-Six Stratagèmes*, Économica, Paris, 2000.
PASCAL REYSSET, *Le Go aux sources de l'avenir*, Algo, Villiers-le-Bel et Chiron, Saint-Quentin-en-Yvelines, 1992.
RALPH D. SAWYER, *The Six Secret Teaching of the Way of Strategy: a Manual from Ancient China in the Tradition of the Art of War*, Shambhala, Boston & London, 1997.
SUN HAICHEN (redatto e tradotto da), *The Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China*, Foreign Languages Press, Beijing, 1993.
SUN TZU, *L'Arte della guerra*, Mondadori, Milano, 2003.
SUN TSE, *L'Art de la guerre*, tradotto da Jean Joseph Marie Amiot, prefazione e commenti di Gérard Chaliand, Pocket, Paris, 1993.
SUN TZU, *L'Art de la guerre*, tradotto dall'inglese da Samuel B. Griffith, prefazione e introduzione di Samuel B. Griffith, premessa di B.H. Liddell Hard, Flammarion, Paris, 1978.
SUN TZU, *L'Art de la guerre*, tradotto e presentato da Jean Lévi, Hachette Littérature, Paris, 2000 (*versione raccomandata dall'autore del presente volume*).
SUN TZU, *El Arte de la Guerra*, Fundamentos, Madrid, 1994.
SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Editora Record, Rio de Janeiro & Sao Paulo, 1999.
SUN TZU, *L'Art de la guerre*, traduzione dal cinese ed edizione critica di Valérie Niquet, introduzione di Maurice Prestat, Économica, Paris, 1988.
HARRO VON SENGER, *Stratagèmes: trois millénaires de ruses pour vivre et survivre*, InterEditions, 1992 (ed. it.: *Stratagemmi: vivere e sopravvivere con astuzie vecchie di tremila anni*, CDE, Milano, 1991).
SHI BO, *Trente-Six Stratagèmes chinois: comment vivre invincible*, Quimétao, Paris, 1999.
XIAOCHUN MA, *The Thirty-six Stratagems applied to Go*, Yutopian Enterprises, Santa Monica, California, 1996.
WANG XUANMING (versione di), *Secret art of war: thirty-six stratagems*, Asiapac Comic Series, Singapore, 1996.
WANG XUANMING (versione di), *The Art of management, Sixteen Strategies of Zhuge Liang*, Asiapac Comic Series, Singapore, 1994.
WANG XUANMING (versione di), *Brillant Tactics in action, 100 strategies of war*, Asiapac Comic Series, Singapore, 1994.
WANG XUANMING (versione di), *The Practise of effective leadership: six strategies for war*, Asiapac Comic Series, Singapore, 1994.
WANG XUANMING (versione di), *The Art of government: three strategies of Huang Shi Gong*, Asiapac Comic Series, Singapore, 1995.
ROBIN D.S. YATES, *Five Lost Classics: Tao, Huang-Lao, and Yin-Yang in Han China*, Ballantine Books, New York, 1998.
ROBERT VAN GULIK, *Trois Affaires criminelles résolues par le juge Ti*, Christian Bourgeois, Paris, 1987.
CHOW HOU WEE, LUH LUH LAN, *The 36 Strategies of the Chinese: adapting ancient Chinese wisdom to the business world*, Singapore, 1999.

## *Strategia*


ANDRÉ BEAUFRE, *Introduction à la stratégie*, Économica, Paris, 1985 (trad. it.: *Introduzione alla strategia*, Il Mulino, Bologna, 1966).

CARMEN BRAVO (versione di), *Calila y Dimna*, J.J. de Olañeta, Barcelona, 1990.

GÉRARD CHALIAND, *Anthologie mondiale de la stratégie: des origines au nucléaire*, Robert Laffont, Paris, 1990.

CARL VON CLAUSEWITZ, *De la Guerre*, Ed. de Minuit, Paris, 1955 (trad. it: *Della guerra*, Mondadori, Milano, 1995).

JULIAN CORBETT, *Principe de stratégie maritime*, Économica, Paris, 1983 (trad. it.: *Alcuni principi di strategia marittima*, Ufficio storico della Marina militare, Roma, 1995).

ROBERTO DA MATTA, *Carnavais, Malaudros e Heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro*, Rocco, Rio de Janeiro, 1997.

MARCEL DETIENNE, JEAN-PIERRE VERNANT, *Les Ruses de l'intelligence, la métis des Grecs*, Flammarion, Paris, 1974.

ANA-CRISTINA FACHINELLI, *L'Agilité stratégique. Un concept intégrateur pour les nouvelles conditions de la stratégie de l'information et de la communication dans les organisations*, tesi di dottorato, Università di Poitiers, 2000.

DAVID S. FADOK, *La Paralysie stratégique par la puissance aérienne, John Boyd et John Warden*, Économica, Paris, 1998.

PIERRE FAYARD, *Le Tournoi des dupes*, L'Harmattan, Paris, 1998.

PIERRE FAYARD, *La Maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie*, Zéro Heure Éditions Culturelles, Paris, 2000.

FRONTINO, *Les Stratagèmes*, Économica, Paris, 1999 (ed. it.: *Gli stratagemmi*, Argo, Lecce, 1999).

BALTASAR GRACIAN, *L'huomo di corte*, Gio. Gabriel Hertz, Venezia, 1703 (ed. consultata dall'autore: *L'Homme de cour*, Ivrea, Paris, 1993).

AMADOU HAMPÂTÉ BÂ, *L'Étrange Destin de Wangrin*, 10/18, Paris, 1998 (trad. it.: *L'interprete briccone, ovvero Lo strano destino di Wangrin*, Lavoro, Roma, 2002).

FRANÇOIS-BERNARD HUYGHE, *Écran/ennemi: terrorismes et guerres de l'information*, Zéro Heure Éditions Culturelles, Paris, 2002.

ROLAND JACQUART, *La Guerre du mensonge, histoire secrète de la désinformation*, Plon, Paris, 1986.

THOMAS E. LAWRENCE, *Les Sept Piliers de la sagesse*, Payot, Paris, 1989 (ed. it.: *I sette pilastri della saggezza*, Bompiani, Milano, 1974).

EDWARD N. LUTTWAK, *Le Paradoxe de la stratégie*, Odile Jacob, Paris, 1989.

LOUIS-HUBERT LYAUTEY, *Le Rôle social de l'officier*, Éd. Christian de Bartillat, Paris, 1994.

JEAN-NOËL KAPFERER, *Rumeurs: le plus vieux média du monde*, Le Seuil, Paris, 1987 (ed. it.: *Le voci che corrono*, Longanesi, Milano, 1987).

KAUTILYA, *Arthasastra: Traité politique et militaire de l'Inde ancienne*, Ed. du Félin, Paris, 1998 (*Arthasastra, l'arte del governo*, Bariletti, Roma, 1990).

RENÉ R. KHAWAM, *Le Livre des ruses: la stratégie politique des Arabes*, Phébus, Paris, 1995 (ed. it.: *Il libro delle furbizie: la strategia politica degli arabi*, Brigantino, Ravenna, 1980).

ABD AL-RAHIM HAWRÂNI, *Les Ruses des femmes*, Phébus, Paris, 1994.

NICCOLÒ MACHIAVELLI, *Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*, Barbera, Firenze, 1873 (ed. consultata dall'autore: *Discours sur la première décade de Tite Live*, La Plage, Paris, 1997.

CHRISTIAN MARCON, NICOLAS MOINET, *La Stratégie-réseau*, Zéro Heure Éditions Culturelles, Paris, 2001.

FRANÇOIS PINGAUD, *L'Awélé: jeu de stratégie africain*, Bornemann, Paris, 1996.
FRANÇOIS PINGAUD, PASCAL REYSSET, *L'Awélé: le jeu des semailles africaines*, Algo, Villiers-le-Bel et Chiron, Saint-Quentin-en-Yvelines, 1993.
JEAN RETSCHITZKI, *Stratégies des joueurs d'awélé*, L'Harmattan, Paris, 1990.
ARTHUR SCHOPENHAUER*, L'Art d'avoir toujours raison*, Mille et une nuits, Paris, 1998 (ed. it.: *L'arte di ottenere ragione*, Adelphi, Milano, 2002).
RICHARD H. SHULTZ, ROY GODSON, *Dezinformatsia: mesures actives de la stratégie soviétique*, Anthropos, Paris, 1985.
TUCIDIDE, *Histoire de la guerre du péloponnèse*, Flammarion, Paris, 1991 (ed. it.: *La guerra del Peloponneso*, Laterza, Roma, 1986).
VLADIMIR VOLKOFF, *Le Montage*, Julliard, Paris, 1982 (ed. it.: *Il Montaggio*, Rizzoli, Milano, 1983).
VLADIMIR VOLKOFF, *La Désinformation comme arme de guerre*, Julliard, Paris, 1986.

# Note

1. *L'arte della guerra* di Sun Tzu.

2. Pierre Fayard, *Le Réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Dunod, Paris 2006.

3. La prima edizione europea del libro risale al 1772 ed è stata curata da un gesuita francese, padre Jean Joseph Marie Amiot.

4. La nozione di «potenziale» è centrale nel pensiero strategico cinese. Essa esprime l'intera gamma di possibilità contenute in una data situazione, legate alla sua dinamica intrinseca e alle risorse disponibili. L'arte dello stratega consiste precisamente nell'identificare il ventaglio di possibilità e nel comprenderne i meccanismi soggiacenti, al fine di trarne vantaggio sfruttandoli per realizzare i propri obiettivi.

5. Autore del più antico trattato di strategia (cinque secoli prima di Cristo), oggi il più letto al mondo.

6. All'epoca del maoismo trionfante e della Rivoluzione culturale cinese questa espressione designava gli Stati Uniti, tacciati di imperialismo.

7. Generale prussiano che cercò di formulare una teoria della guerra partendo dalla storia e dall'osservazione di battaglie e campagne belliche, in particolare quelle di Napoleone Bonaparte, ma anche di Federico II di Prussia e altri. Clausewitz è considerato il punto di riferimento nelle guerre di più larga scala della fine del XIX secolo e dell'inizio del XX.

8. A questo proposito si vedano i libri di François Jullien.

9. In proposito, il lettore potrà consultare i lavori di sinologi come Cyrille Javary, Ivan Kamenarovic o ancora François Jullien.

10. Tavola o scacchiera che serve per giocare a *go*. È formata da un insieme di diciannove linee verticali che intersecano diciannove linee orizzontali, ovvero da trecentosessantuno intersezioni.

11. Su questo argomento si vedano André Beaufre, *Introduction à la strategie* e Pierre Fayard, *L'information et la communication dans la stratégie*.

12. L'utilizzo del microritmo è estremamente diffuso nella cultura strategica, in particolare in quella giapponese.

13. In Giappone la trasmissione del sapere e delle competenze avviene essenzialmente in modalità tacite e silenziose, come si dice, da *hara* (centro vitale) a *hara*. Il lavoro

dell'apprendista si svolge a partire dall'essenza di un movimento più che dalla sua scomposizione in sequenze. Il globale prevale sul locale.

14. Alla lista di traduzioni nelle lingue francese, inglese e spagnola fornita dall'autore abbiamo aggiunto anche la versione italiana, contenuta nell'edizione cui ci siamo riferite nella presente traduzione: Gianluca Magi (a cura di), *I 36 stratagemmi. L'arte segreta della strategia cinese per trionfare in ogni campo della vita quotidiana*, Edizioni Il punto d'incontro, Vicenza 2003 *(N.d.T)*.

15. Appellativo tradizionale riservato all'imperatore della Cina.

16. In seguito approfondiremo la differenza postulata nella Cina antica tra una forza detta convenzionale (*Zheng* o *Cheng*) e una forza straordinaria (*Ji* o *Ch'i*).

17. In questo testo l'espressione *il soggetto* rimanda all'attore di cui si adottano il punto di vista e le finalità, mentre *l'altro* designa colui che vi si oppone.

18. Su questo argomento, si veda Pierre Fayard, *La dissuasion, une stratégie de communication*, in Id., *La Maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie*.

19. Si tratta di una caso realmente accaduto, presentato negli anni Novanta nel corso delle Giornate della comunicazione medica tenutesi a Barcellona. In quel periodo il trattamento ormonale della menopausa non veniva messo in discussione con la stessa decisione di oggi.

20. L'autore qui preferisce citare la traduzione che Jean Lévi ha fatto di un precetto dell'*Arte della guerra* e non direttamente il testo di Sun Tzu; pertanto, noi traduciamo dal francese. (*N.d.T.*)

21. Si veda Pierre Fayard, *La Maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie*.

22. A questo proposito si vedano le tesi di Maréchal Lyautey sulla guerra coloniale, secondo cui la conquista poteva essere assimilata a un'amministrazione ben funzionante (cfr. *Le rôle social de l'officier*).

23. Chiamato anche «gioco della semina», si veda François Pingaud, *L'Awelé, jeu de stratégie africain*; François Pingaud e Pascal Reysset, *L'Awelé, le jeu des semailles africaines*; Jean Retschitzki, *Stratégie des jouers d'awélé*.

24. Cfr David Fadok, *La paralyse stratégique par la puissance aérienne, John Boyd et John Warden*.

25. Osservazione, Orientamento, Decisione, Azione; si veda www.belisarius.com.

26. Sul concetto di agilità strategica mutuato dai lavori di John Boyd, si vedano i testi di Ana-Cristina Fachinelli.

27. Si veda Pierre Fayard, *Le Tournoi des dupes*.

28.

Generalmente sono gli attori che si trovano nel contesto esterno ai contendenti a togliere le castagne dal fuoco. Si pensi al logoramento delle potenze europee nel corso delle due Guerre mondiali del XX secolo, che ha favorito la progressiva supremazia degli Stati Uniti e dell'Unione Sovietica.

29. Si veda la sua *Introduction à la stratégie*.

30. In Tao-te-ching, *Il libro del Tao*.

31. Si veda la bibliografia finale.

32. La Montagna *offre* oggettivamente alla Pianura la possibilità di una riflessione più economica.

33. Nel rugby con questo termine si designa la parte del campo da gioco in cui lo spazio è aperto e i giocatori sono meno concentrati.

34. In *The Wiles of War: 36 Military Strategies From Ancient China*.

35. Ovviamente si tratta di un esempio fittizio. Ogni riferimento a fatti reali è da intendersi come puramente casuale.

36. Su questo argomento, si veda Pierre Fayard, *Le Tournoi des dupes* o *La Maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie*.

37. Si veda Edward Luttwak, *Le paradoxe de la stratégie*.

38. Si veda François-Bernard Huyghes, *Écran/Ennemi: terrorismes et guerres de l'information*.

39. Tratto dai *Trentasei stratagemmi*.

40. Tale orientamento strategico si ritrova nello *jeitinho brasileiro*, per il quale si veda Pierre Fayard, *Fluidité et génie tactique au pays de la terre et du vent. Approche de la culture stratégique brésilienne*, in *Les Chemins de la puissance*.

41. Si veda François Jullien, *Traité de l'efficacité*.

42. Harro von Senger, *Stratagèmes: trois millénaires de ruses pour vivre et survivre*.

43. François Kircher, *Les Trente-Six Stratagèmes: traité secret de stratégie chinoise*.

44. Un gioco, o una relazione, è detto a *somma zero* quando il guadagno di uno dei partecipanti si traduce matematicamente in una perdita corrispondente per l'altro.

45. La *charentaise* (XVII secolo) e i coltelli Laguiole (XIX secolo) sono due prodotti-emblema della cultura popolare francese, molto rinomati oltr'alpe. (*N.d.T.*)

46. L'*Anabasi* racconta la spedizione del giovane Ciro e la ritirata dei Greci che costituivano una parte del suo esercito.

47. Si veda Julian Corbett, *Principe de stratégie maritime*. In sostanza la tigre è in posizione privilegiata poiché può decidere se attaccare o meno.

48. Si veda la descrizione dei nove terreni in Sun Tzu, *L'Arte della guerra.*

49. François Jullien, *Traité de l'efficacité*.

50. Si veda Cyrille Javary, Pierre Faure, *Yi Jing: le livre des changements*.

51. Naturalmente si tratta di un personaggio inventato.

52. Riferimento reale.

53. Questo caso, che deriva da un metodo originale di gestione del sapere (*knowledge management*), è presentato più in dettaglio in un mio prossimo libro incentrato sul *knowledge sharing* in Giappone.

54. Il movimento è nato nell'ex Unione Sovietica a partire dalla constatazione che lo sviluppo tecnologico, in particolare nell'informazione e nella comunicazione, andava a rivoluzionare profondamente le questioni di ordine militare. Ripreso negli Stati Uniti, ispira oggi sia i programmi che le operazioni militari.

55. Essi vengono denominati anche C4I, che sta per *Command, Control, Computer, Communication & Information*.

56. Aneddoto liberamente ripreso dal volume Robert Arnaud, *L'Afrique du jour et de la nuit.*

57. Aneddoto raccontato da Salomão Schwartzman su Radio Cultura di San Paolo e liberamente adattato dall'autore.

58. Espressione brasiliana, letteralmente «gioco della vita» o delle anche, che si potrebbe tradurre con «giocare di gomito anche al prezzo di furberie, pur di trarsi d'impaccio».

59. Il diminutivo di *jeito* è *jeitnho*. Si tratta in pratica di una sfumatura affettuosa. Letteralmente la parola significa: piega, forma, abilità, movimento, storta.

60. In Roberto da Matta, *Carnavais, Malandros e Herois*.

61. Si veda a questo proposito l'eccellente libro di Jean-Pierre Detienne e Marcel Vernant (si veda la bibliografia estesa a fine volume).

62. È un altro concetto brasiliano che si può definire come assenza di presa in considerazione delle conseguenze future dovute alle decisioni e azioni attuali. È il contrario della pianificazione.

63. Letteralmente: il massaggio dell'ego. Espressione brasiliana che si chiarisce da sé.

64. Favola tradizionale cinese, liberamente adattata dall'autore.

65. Si veda lo stratagemma precedente.

66. Si veda André Beaufre, *Introduction à la stratégie*.

67. «Molto speciale», espressione brasiliana molto utilizzata: unici nel loro genere, diversi dagli altri per le loro qualità interiori, per ciò che sono...

68. Si tratta di un classico cinese.

69. In Francia la divisione dei poteri prevede un Presidente della Repubblica, anche detto capo dello stato, eletto direttamente dai cittadini (elezioni presidenziali). Egli ha il compito di nominare un Primo ministro, a sua volta eletto dai cittadini. Entrambe le cariche esercitano il potere esecutivo. (*N.d.T.*)

70. Si veda Pierre Fayard, *La maîtrise de l'interaction*.

# Indice


Presentazione

Frontespizio

Pagina di copyright

Prefazione

Introduzione

Parte I. Stratagemmi in situazione di dominio

1. Nascondere nella luce

2. L'acqua evita le alture

3. Il potenziale degli altri

4. I vasi comunicanti

5. Il caos fertile

6. La strategia adora il vuoto27

Parte II. Stratagemmi sul filo del rasoio

7. Creare a partire dal nulla

8. Vincere nell'ombra

9. Approfittare dell'accecamento

10. Il sorriso della tigre

11. Chi sa perdere vince

12. L'occasione va costruita

Parte III. Stratagemmi d'attacco

13. La morsa delle lodi

**14. Il potenziale del passato**

**15. La vittoria dovuta alla situazione**

**16. Cedere per afferrare**

**17. Piombo in cambio di oro**

**18. Il pesce marcisce a cominciare dalla testa**

## Parte IV. Stratagemmi degli estremi rimedi

**19. Lavorare in montagna**

**20. La confusione opportuna**

**21 (#29#). Arruolare la forza avversa**

**22 (#30#). Rendere l'inutile indispensabile**

**23 (#31#). Il favore fatale**

**24 (#32#). La delusione paradossale**

## Conclusione. Grandezza della fuga

**Tavola sinottica degli stratagemmi, completa dei titoli e delle storie che li illustrano**

I. Stratagemmi in posizione di dominio

II. Stratagemmi sul filo del rasoio

III. Stratagemmi d'attacco

IV. Stratagemmi degli estremi rimedi

Conclusione

**Bibliografia**

Cina e stratagemmi

Strategia

## Note